



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA GOOGLE INC.
PERIODO 2014 -2019”**

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

Presentado por

Sr. Julio César Chiotti Crivillero

Sra. Mately Jordan Sanchez

Sra. Mariella Vera Castro

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, quienes son y seguirán siendo nuestros guías y a quienes debemos el mayor de los regalos: la vida.

Dedicamos todo el esfuerzo realizado a nuestra hija Rafaella, nuestra razón de lucha y por quien seguiremos mejorando día a día para ser ejemplos a seguir.

Mately Jordan Sánchez y

Julio Chiotti Crivillero

Dedico esta tesis a mi esposo, quien me apoyó y alentó en cada nuevo reto que emprendí, acompañándome durante todo el camino siempre con una mirada optimista.

Mariella Vera Castro

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	4
1. Objetivos del análisis del caso Google Inc.....	4
2. Alcances de la investigación	4
3. Limitaciones de la investigación.....	4
4. Problemas actuales de Google Inc.	4
5. Metodología de la investigación	6
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	7
1. Análisis del macroentorno (PESTELG).....	7
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	10
3. Análisis del microentorno	11
3.1 Definición de la industria donde opera Google Inc.....	11
3.2 Análisis de las fuerzas de Porter	11
3.3 Matriz de perfil competitivo.....	13
3.4 Las fuerzas impulsoras.....	13
3.5 Factores de éxito	14
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	15
1. Cadena de valor.....	15
2. Modelo de negocio.....	17
3. Estructura y ciclo de vida de la organización.....	17
4. Valoración de recursos y capacidades.....	18

5. Análisis de recursos y capacidades matriz VRIO	22
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
7. Descripción de los principios de Google Inc.	24
Capítulo V. Modelo de gestión de Google Inc.....	28
1. Estructura de Google Inc.....	28
2. Cultura empresarial de Google Inc.....	29
3. Responsabilidad social empresarial de Google Inc.....	30
4. Estrategia de Google Inc.	32
4.1 Estrategia empresarial	32
4.2 Estrategia corporativa.....	32
4.3 Estrategia de negocio o competencia	33
4.4 Estrategias funcionales.....	34
4.4.1 Construir cosas interesantes	34
4.4.2 Vender cosas interesantes	35
4.4.3 Hacer cosas interesantes.....	35
Capítulo VI. Formulación estratégica	38
1. Visión.....	38
2. Misión	38
3. Objetivos estratégicos	38
4. Objetivos financieros	39
5. FODA.....	39
6. Matriz Peyea	39
7. Matriz interna – externa	40
8. Matriz de la gran estrategia	41
9. Matriz de alineamiento estratégico	42
Capítulo VII. Selección de la estrategia	45
1. Descripción de estrategias seleccionadas.....	45

2. Cruce de las estrategias con el modelo de recursos y capacidades	45
Capítulo VIII. Plan de marketing.....	46
1. Objetivos de marketing	46
2. Desarrollo de estrategias	46
Capítulo IX. Plan de investigación y desarrollo	48
1. Objetivos de I+D.....	48
2. Desarrollo de estrategias	48
3. Presupuesto del plan de investigación y desarrollo.....	49
Capítulo X. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	50
1. Objetivos de Recursos Humanos	50
2. Desarrollo de estrategias	50
3. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	51
Capítulo XI. Plan de RSE.....	52
1. Objetivos de RSE.....	52
2. Estrategia de RSE en Google Inc.	52
3. Presupuesto del plan de RSE.....	53
Capítulo XII. Plan financiero.....	54
Conclusiones y recomendaciones.....	57
Bibliografía	59
Anexos	62
Nota biográfica	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis PESTELG.....	7
Tabla 2.	Evaluación de factores externos	10
Tabla 3.	Matriz de perfil competitivo.....	13
Tabla 4.	Cadena de valor	16
Tabla 5.	Recursos y capacidades.....	19
Tabla 6.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 7.	Matriz EFI	24
Tabla 8.	RSE.....	30
Tabla 9.	Ingeniería y diseño	34
Tabla 10.	Operaciones y apoyo técnico.....	34
Tabla 11.	Ventas y posventa.....	35
Tabla 12.	Recursos Humanos	35
Tabla 13.	Marketing y comunicaciones.....	36
Tabla 14.	Finanzas.....	36
Tabla 15.	Matriz PEYEA	40
Tabla 16.	Alineamiento estratégico 1	42
Tabla 17.	Alineamiento estratégico 2	43
Tabla 18.	Objetivos estratégicos.....	43
Tabla 19.	Alineamiento estratégico 3	44
Tabla 20.	Alineamiento estratégico 4.....	44
Tabla 21.	Objetivos de marketing.....	46
Tabla 22.	Matriz de marketing digital, Porter vs. Mkt Mix	47
Tabla 23.	Objetivos de I+D	48
Tabla 24.	Objetivos de Recursos Humanos.....	50
Tabla 25.	Objetivos de RSE	52
Tabla 26.	Objetivos Financieros.....	54
Tabla 27.	Resultados del análisis de sensibilidad.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Buscadores de PC más usados.....	4
Gráfico 2.	Buscadores de dispositivos móviles más usados	5
Gráfico 3.	Top 5 US sites by digital display ad and revenue.....	5
Gráfico 4.	Navegación a internet por dispositivos móviles vs. <i>desktops</i>	6
Gráfico 5.	Modelo de negocio	17
Gráfico 6.	Etapas de desarrollo de la organización	18
Gráfico 7.	Cuadrantes de recursos y capacidades.....	21
Gráfico 8.	Pentágono integrado de fuerzas y formas.....	28
Gráfico 9.	Tipo de cultura organizacional	30
Gráfico 10.	Matriz Peyea.....	40
Gráfico 11.	Matriz interna-externa	41
Gráfico 12.	Matriz de la gran estrategia	41
Gráfico 13.	Recursos y capacidades	45
Gráfico 14.	Octágono de la RSE.....	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de administración estratégica	63
Anexo 2.	Categorización de <i>stakeholders</i> internos según sus atributos (poder/legitimidad/urgencia)	64
Anexo 3.	Categorización de <i>stakeholders</i> externos según sus atributos (poder/legitimidad/urgencia)	65
Anexo 4.	Matriz FODA.....	66
Anexo 5.	Matriz FODA cruzado.....	67
Anexo 6.	Estrategias vs. recursos y capacidades.....	68
Anexo 7.	Actividades de RSE en Google Inc.	69
Anexo 8.	Ingresos por segmentos	70
Anexo 9.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	71
Anexo 10.	Fuerzas impulsoras	72
Anexo 11.	Presupuesto planes funcionales	73
Anexo 12.	Estados financieros de Google Inc	74
Anexo 13.	Supuestos para las proyecciones.....	76
Anexo 14.	Flujo de Caja.....	77
Anexo 15.	Seguimiento a los indicadores establecidos como objetivos	79

Capítulo I. Introducción

Google Inc. es una empresa multinacional estadounidense, que brinda servicios de tecnología e internet. Fue fundada el 4 de septiembre de 1998, cuando Larry Page y Sergey Brin, dos estudiantes de postgrado de la escuela de informática en la Universidad de Stanford, decidieron crear una tecnología que atendiera la necesidad de servicios de búsqueda que crecía con la expansión de internet en el mundo.

Es así como idearon el algoritmo PageRank, que los diferenció del resto de buscadores como Yahoo y Altavista, por favorecer en la búsqueda a aquellas páginas que habían sido referenciadas por otras, lo que permitía a los usuarios obtener resultados mucho más útiles y relevantes.

El nombre inicial de este motor de búsqueda fue BackRub y luego de un año le denominaron Google (juego de palabras del término matemático Googol), nombre que mantiene hasta el día de hoy y que tiene su sede central en Mountain View, California, denominada Googleplex.

Durante sus primeros años, Google Inc. se enfocó, básicamente, en el desarrollo de su algoritmo de búsqueda, lo que le permitió obtener, en el año 2000, enlaces a mil millones de páginas, convirtiéndose en el líder indiscutible frente a sus competidores (Eisenmann 2010).

Hasta ese momento, Google Inc. tenía como única fuente de ingresos las licencias otorgadas a otros sitios para usar su tecnología de búsqueda. Sin embargo, en el año 2003 surgió un nuevo modelo de negocio entre los buscadores de internet, basado en la venta de anuncios pagados, cuyo pionero fue Overture con el costo por clic, y que rápidamente Google Inc. adoptó y mejoró como oferta de valor para el anunciante, hasta llegar al lanzamiento de sus listados pagados contextuales denominados AdSense.

A partir de ahí, de acuerdo con la información tomada de Infobae (2013), Google Inc. ha iniciado un incansable desarrollo de una serie de productos y servicios como Google Labs, su centro de prueba de nuevas tecnologías; Google Noticias, con 4000 publicaciones y fuentes aproximadamente; Google Maps y Google Earth, entre otros.

Google Inc. tiene la particularidad de hacer adquisiciones de empresas más pequeñas con la finalidad de poder aprovechar sus patentes y explotarlas. Es así como en el 2006 adquiere el portal de descargas de video online YouTube, y en el mismo año hace el lanzamiento de Google Apps, la *suite* de aplicaciones que incluye entre muchas otras a Gmail, Drive y Calendar.

Asimismo, a finales del año 2007, Google Inc. lanzó Android, el sistema operativo más utilizado hoy en día en dispositivos móviles o *smartphones*, y el siguiente año T-Mobile lanzó G1, el primer teléfono con sistema operativo Android, a la vez que Google Inc. lanzó su navegador de fuente abierta Google Chrome.

Posteriormente, en el año 2010, Google Inc. lanzó Google TV para ofrecer navegación sobre canales de televisión, sitios web, aplicaciones, espectáculos y películas.

De manera paralela, Google Inc. ha continuado perfeccionando sus algoritmos de búsqueda y ampliando sus esfuerzos por atraer nuevos anunciantes, ofreciendo mejoras en su servicio como: direccionamiento geográfico y su *software* gratuito Google Analytics para optimizar las campañas de listados pagados de los clientes.

Es así que Google Inc., a la fecha, ha logrado posicionarse como la compañía líder en el ranking de las 100 empresas más valoradas del mundo, elaborado por la consultora Millward Brown e Interbrand, por lo que tiene una clara ventaja competitiva en diferenciación, que radica sobre todo en su marca, y que le permite fidelizar usuarios y clientes, incrementar su valor en el mercado y atraer talento humano interesado en formar parte de esta compañía.

El presente trabajo propone algunas recomendaciones para asegurar la sostenibilidad de Google Inc. en medio de un entorno muy dinámico, de constante innovación y desarrollo tecnológico, donde además debe hacer frente a problemáticas como la alta dependencia a sus ingresos por publicidad, las regulaciones referentes a privacidad y propiedad intelectual, el aumento de dispositivos móviles, así como las bajas barreras de ingresos que existen para los competidores y, por otro lado, atender las nuevas tendencias presentes en la industria como la posibilidad de estar presente con sus productos y servicios *on-line* en nuevas plataformas como videojuegos y artículos del hogar.

Todo ello sin dejar, además, de atender y considerar las expectativas de los diferentes *stakeholders* con los que se relaciona Google Inc. y que son parte del éxito de su negocio como lo son sus colaboradores, clientes, usuarios, proveedores; el medio ambiente y la sociedad en general.

En ese sentido, en el presente trabajo de investigación se propone una estrategia enfocada en el desarrollo de sus productos y servicios, para lo cual se considera que Google Inc. debe destinar recursos y esfuerzos en investigación y desarrollo, que le permita la mejora continua de su algoritmo de búsqueda e incrementar el valor agregado de sus productos y servicios, de manera que se anticipe a las necesidades de sus usuarios y clientes. Asimismo, debe tener la capacidad de

adaptarse rápidamente a las nuevas plataformas en las que busque tener presencia (teléfonos móviles, internet de las cosas).

Por otro lado, se considera que Google Inc. debe conseguir un mayor alcance de sus productos y servicios y enfocarse en desarrollar su mercado, promoviendo esfuerzos y alianzas estratégicas para hacer más accesible el internet a nivel mundial, así como desarrollar un trabajo conjunto con los gobiernos en los que tienen barreras de entrada para promover iniciativas en las que Google Inc. atienda a necesidades y requerimientos propios de estos países.

Finalmente, existe la certeza de que Google Inc. podrá tener éxito en cada uno de sus cometidos, solo con adecuadas estrategias de retención del talento y responsabilidad social empresarial, así como con la promoción de una mayor relación con los gobiernos para dar solución a problemáticas referentes a la protección de la privacidad y propiedad intelectual.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Objetivos del análisis del caso Google Inc.

La investigación realizada en el presente caso de Google Inc. tiene como objetivo principal desarrollar un planteamiento estratégico orientado a la generación de valor que le permita reforzar su ventaja competitiva y consolidar su posición de liderazgo en el mercado.

2. Alcances de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo y propositivo, y esta concluye con la formulación de estrategias aplicables a diversas áreas funcionales de la empresa Google Inc.

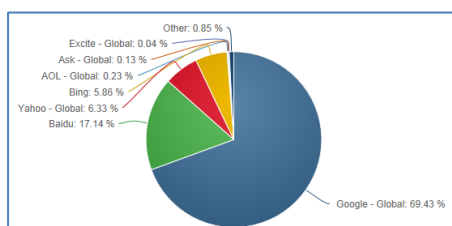
3. Limitaciones de la investigación

La investigación y la información del caso se vio sesgada por la escasa información financiera pública de la empresa Google Inc. respecto de los ingresos de cada una de sus unidades de negocio, por ese motivo se utilizó información secundaria adicional como artículos, *papers*, referencias, entre otros, en los que se pudo evidenciar la gran dependencia en los ingresos que tiene la empresa sobre la venta de publicidad por internet; estos ingresos son poco más de 90% del total¹.

4. Problemas actuales de Google Inc.

En la actualidad, Google es el buscador más utilizado en internet tanto en equipos de escritorio como en dispositivos móviles (ver gráficos 1 y 2).

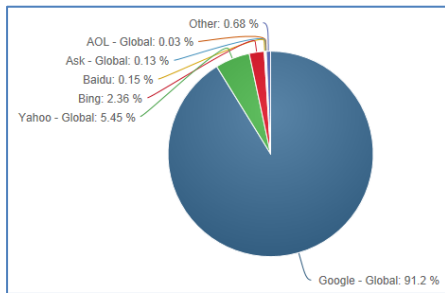
Gráfico 1. Buscadores de PC más usados



Fuente: Market Share

¹ Actualmente, alrededor del 90% de los ingresos de Google Inc. provienen de la venta de publicidad.

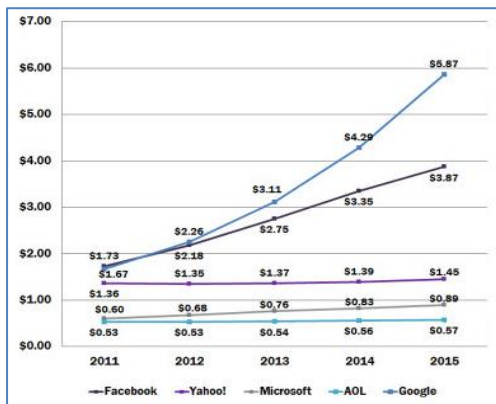
Gráfico 2. Buscadores de dispositivos móviles más usados



Fuente: Market Share

Google Inc. es la empresa con mayores ingresos en publicidad digital en el mundo (ver gráfico 3) gracias a la cantidad de usuarios que hacen uso de su servicio de búsquedas, en donde adhieren publicidad relacionada en las consultas realizadas.

Gráfico 3. Top 5 US sites by digital display ad and revenue



Fuente: Digital Strategy Consulting

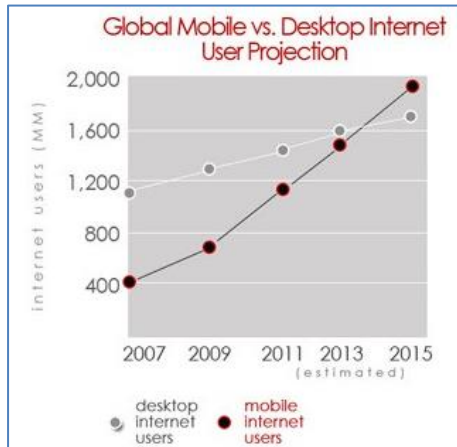
- Problema 1 – Concentración de ingresos

Google Inc. concentra el 80% de sus ingresos en un solo sector, la publicidad por internet, la misma que a su vez se encuentra directamente correlacionada con los ciclos económicos.
- Problema2 – Privacidad de información

Google Inc. tiene problemas con las regulaciones de privacidad de distintos países como China, España, Estados Unidos, entre otros, con quienes afronta demandas por violaciones en la privacidad de información, debido a que recopilan esta por medio de sus servicios sin la autorización debida de los usuarios.
- Problema 3 – Aumento de dispositivos móviles

El crecimiento del uso de los dispositivos móviles, debido a la mayor tendencia de navegación a internet por medio de estos (ver gráfico 4), y es aquí donde Google Inc. debe de buscar el modelo de negocio óptimo que le permita seguir ofreciendo publicidad en estos dispositivos por medio de su sistema operativo Android.

Gráfico 4. Navegación a internet por dispositivos móviles vs. *desktops*



Fuente: Avid Mobile

- Problema 4 – Bajas barreras de ingreso

La industria a la que pertenece Google Inc. es muy atractiva y, por ese motivo, existen muchos competidores que buscan ingresar a este tipo de mercado, donde basta con tener una buena idea de negocio y publicarla en internet con servidores propios o alquilando el servicio de algún otro proveedor.

5. Metodología de la investigación

El presente trabajo de investigación basa el análisis estratégico en la estructura propuesta por (Wheelen & Hunger, 2007) (ver gráfico 5), en la cual se nombran cuatro elementos básicos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control, cuyo propósito es alcanzar los objetivos de la visión propuesta para Google Inc.

En cada uno de los elementos se utilizará herramientas reconocidas como:

- En análisis ambiental, en este punto, se empleará el FODA.
- En formulación de la estrategia, en este punto, se propondrá una misión, objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y establecimiento de políticas.
- En la implementación de la estrategia, se verán planes funcionales, presupuestos y procedimientos.
- En evaluación y control, se supervisan las actividades y se comparan los resultados obtenidos con los deseados.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTELG)

El análisis del macroentorno permitirá valorar las tendencias y acontecimientos de distintos factores externos que pueden influir positiva o negativamente en la industria a la que pertenece la empresa evaluada. Si bien es cierto, Google Inc. es una empresa global², se evaluará el entorno macro de Estados Unidos, debido a que en este país se encuentra la matriz de la empresa y cualquier factor que amenace o brinde alguna oportunidad, impactará directamente en el desempeño de la industria. Además, se observará el impacto de diversos aspectos en otros países para el funcionamiento de la empresa, debido a su alcance global.

Estos factores se agrupan en siete categorías: político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global, los cuales serán analizados en la tabla 1.

² Se entiende como empresa global a aquella que bajo su misma marca ingresa a distintos mercados y generalmente su oficina corporativa es responsable de la estrategia global.

Tabla 1. Análisis PESTELG

	Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Google Inc.
Político - Legal	Regulaciones sobre derechos de autor y propiedad intelectual.	Positivo: La propiedad intelectual no puede ser plagiada debido a que los autores se encuentran protegidos por la <i>Ley Digital Millennium Copyright Act</i> . ³ Negativo: Al hacerse más rigurosa estas regulaciones, las empresas se vuelven susceptibles a recibir más demandas por plagio.	Positivo: Dado Google Inc. una empresa tecnológica que invierte mucho dinero en investigación y desarrollo se encuentra protegida por la <i>Ley Digital Millennium Copyright Act</i> . Negativo: Al hacerse más rigurosas estas regulaciones, Google Inc. se podría volver susceptible a recibir más demandas por plagio.
	Políticas de seguridad y protección de datos personales.	Negativo: Las regulaciones que se ponen sobre internet a nivel de privacidad de información, obligan a la industria a colaborar con el Estado americano con la finalidad de evitar amenazas cibernéticas, esto podría suscitar controversias entre el público consumidor y la industria por la intromisión en información privada y personal. <i>Ley Cyber Intelligence Sharing and Protection Act</i> ⁴ o HR-3523.	Negativo: Google Inc. se encuentra en la obligación de compartir información de sus usuarios y/o clientes con el Estado americano con la finalidad de evitar posibles ataques cibernéticos, ello podría suponer demandas de quienes sientan vulnerada su privacidad por los requerimientos de información.
	Políticas antimonopolio	Positivo: La libre competencia en la industria es posible gracias a la <i>Ley Sherman Antitrust</i> ⁵ de los Estados Unidos de América.	Positiva: Los competidores de Google Inc. están impedidos de realizar acciones en contra de la libre competencia. Negativo: Se podría limitar la estrategia de adquisición de empresas medianas y pequeñas especializadas en nichos, ya que podrían considerarse una amenaza a la libre competencia.
	Ley de protección de consumidores y comercio electrónico.	Positivo: La industria se ve obligada a mejorar la seguridad y resguardar los datos de los consumidores de servicios de comercio electrónico. Todo el comercio electrónico en Estados Unidos es regulado por la <i>Federal Trade Commission (FTC)</i> . ⁶	Positivo: Google Inc. puede incursionar en la industria de comercio electrónico.
Económico	Lenta recuperación de la crisis financiera del año 2009	Negativo: La competencia interna se hace cada vez más fuerte con la finalidad de seguir subsistiendo en el tiempo.	Negativo: Google Inc. al brindar un servicio altamente dependiente del ciclo económico (publicidad) sus ingresos podrían verse mermados. Positivo: Google Inc. se puede concentrar en brindar servicios publicitarios a menor costo que los medios tradicionales (TV, radio, entre otros) a las pequeñas y medianas empresas que luchan por permanecer en sus mercados.
Social	Las personas buscan estar comunicadas la mayor cantidad de tiempo posible.	Positivo: La industria puede explotar modelos de negocio basados en los productos o servicios que ofrecen interacción y conexión a redes sociales.	Positivo: Google Inc. puede explotar modelos basados en las plataformas de interacción como <i>Google talk</i> , <i>Google+</i> y <i>Waze</i> .
	Mayor uso de dispositivos portátiles con conectividad a internet.	Positivo: Mayor cantidad de ventas de dispositivos portátiles gracias al aumento en la demanda de estos productos y la mejora tecnológica constante.	Positivo: Google Inc. tiene la oportunidad de ir creciendo en un mercado en apogeo gracias a las mejoras que se realicen en el sistema operativo para dispositivos móviles y portátiles como lo son el Sistema Operativo <i>Android</i> y <i>Chrome</i> .
	Uso de la tecnología como medio para la educación.	Positivo: En la actualidad muchas empresas desarrollan software especializado en educación permitiendo entre otras cosas mantener y compartir gran cantidad de información a que se utiliza con fines educativos y de investigación.	Positivo: Google Inc. debe incursionar en el desarrollo de soluciones que permitan la investigación para apoyar en el campo educativo desarrollado en universidades gracias a la gran cantidad de información con la que cuenta en su infraestructura.
Tecnológico	Aumento del uso de internet.	Positivo: La industria se ve favorecida por el interés del público en utilizar productos y servicios en internet.	Positivo: Google Inc. puede ofrecer aumentar sus ingresos en publicidad por la frecuencia del uso de su buscador en internet. Negativo: Mayor cantidad de empresas buscan ofrecer servicios de publicidad en internet.
	Mayor uso del comercio electrónico.	Positivo: Mayor competencia en la industria del comercio electrónico debido a la tendencia de uso de las personas.	Positivo: Google Inc. puede incursionar en el rubro de ventas por internet debido a que cuenta con una gran infraestructura que podría soportarla.
	Aumento en el uso de redes sociales.	Positivo: Mayor competencia y fortalecimiento de las empresas que actualmente se dedican al servicio de redes sociales.	Negativo: Google Inc. actualmente no puede incursionar por completo en el rubro de redes sociales debido a la popularidad que tiene Facebook en la actualidad.
	Incremento de aplicaciones o <i>Apps</i> para dispositivos móviles.	Positivo: Mayor competencia y aumento del desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles.	Positivo: Google Inc. puede aumentar el uso de su portal de Apps (<i>Google Play</i>) disponible en su sistema operativo <i>Android</i> .

³ Data Millennium Copy es una ley de *copyright* (derechos de reproducción) de Estados Unidos.

⁴ Cyber Intelligence Sharing and Protection Act, esta ley obliga a las empresas de la industria a compartir información con el estado americano con la finalidad de evitar ataques cibernéticos.

⁵ Sherman Antitrust, ley que regula todo contrato o combinación en forma de *trust* o colusión en restricción del intercambio o libre comercio.

⁶ Federal Trade Commission (FTC) es una agencia independiente del gobierno de Estados Unidos cuya finalidad es brindar protección al consumidor.

	Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Google Inc.
	Incremento en el uso de servicios en internet como <i>Cloud Computing</i> ⁷ y <i>Software as a Service o SaaS</i> ⁸ .	Positivo: Aumento de la competencia y mejoras en los servicios de internet ofrecidos por grandes compañías de tecnología.	Negativo: Google Inc. tiene una gran cantidad de competencia en empresas como IBM y Microsoft quienes ya se encuentran consolidadas en servicios de internet.
	Mejoras tecnológicas como resultado de la investigación y desarrollo constante.	Positivo: Mayor competencia entre empresas tecnológicas dedicadas a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.	Positivo: Las mejoras tecnológicas pueden ser aprovechadas por Google Inc. y permitirle aumentar su capacidad y rendimiento de sus centros de cómputo.
	Mejoras tecnológicas en sistemas de comunicación que permiten mayor transferencia de datos, voz y video.	Positivo: Las grandes empresas de comunicación gracias a las mejoras tecnológicas permiten el incremento en las velocidades de transferencia de datos, voz y video.	Positivo: Gracias a las mejoras en comunicación Google Inc. puede incrementar el uso de sus servicios como YouTube, Chat, entre otros.
Ecológico	Energías alternas y renovables.	Positivo: Búsqueda constante de nuevos tipos de energía.	Positivo: Google Inc. puede ofrecer su servicio de Cloud Computing y SaaS en sus centros de cómputo verdes como un mecanismo para que las empresas dejen de consumir energía en sus propios centros de cómputo.
Global	Regulaciones internacionales de protección a las telecomunicaciones y privacidad de la información.	Negativo: La industria cada vez es más regulada.	Negativo: Google Inc. debe de modificar sus políticas de privacidad acordes a cada uno de los países donde tiene presencia. La diversidad de dichas leyes origina problemas legales por incumplimiento de normativas que se aplican de forma distinta en países donde ofrece sus servicios incurriendo por ello en gastos económicos por juicios.
	Aumento del uso del internet a nivel mundial.	Positivo: Búsqueda constante de las empresas para ofrecer servicios y productos asociados al uso de internet como modelo de negocio.	Positivo: Google Inc. puede aumentar sus ingresos en publicidad por la frecuencia del uso de su buscador en internet. Negativo: Mayor cantidad de empresas buscan ofrecer servicios de publicidad en internet.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tras la evaluación del análisis PESTELG, es posible concluir que Google Inc. se encuentra en una industria muy dinámica y en crecimiento, donde la tecnología cambia día a día y el uso de nuevos productos y servicios por parte de los usuarios y clientes es constante.

Asimismo, se observa que, debido al uso global de sus productos y servicios, es sumamente preocupante el cumplimiento de regulaciones que le permitan incursionar en toda clase de mercados, por este motivo es necesario realizar adecuaciones a los mismos con la finalidad de evitar juicios que puedan perjudicar a la empresa.

⁷ *Cloud Computing* son servicios informáticos en internet.

⁸ *Software as a Service o SaaS* es un modelo de distribución de *software* en el que el soporte lógico y los datos se alojan en servidores de una compañía de información y comunicación.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis de la matriz EFE permitirá reconocer el nivel de impacto de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTELG del macroentorno.

La información obtenida en esta matriz se convertirá en entrada de información de la matriz interna-externa que será analizada en el capítulo de selección de estrategias, donde el objetivo principal será seguir manteniendo la ventaja competitiva de Google Inc.

Tabla 2. Evaluación de factores externos

Factor determinante de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento de los usuarios en internet móvil	0.10	4	0.4
2. Obtención de patentes vía compras de empresas	0.04	3	0.12
3. Incremento del uso de redes sociales	0.04	3	0.12
4. Creciente mercado de publicidad en internet	0.07	4	0.28
5. La libre competencia en la industria de TI posibilita a Google la adquisición de empresas pequeñas y medianas enfocadas en nichos.	0.04	2	0.08
6. Creciente desarrollo e innovación tecnológica	0.05	4	0.2
7. Mayor tendencia al comercio electrónico.	0.06	3	0.18
8. Creciente uso de la tecnología para fines educativos.	0.03	2	0.06
9. Interés mundial por aumentar la accesibilidad a internet	0.05	3	0.15
10. Alta valoración de los usuarios por contenido útil y de valor agregado en un entorno donde existe exceso de información.	0.07	2	0.14
11. Tendencia creciente del Internet en las Cosas entendido como una gran red que interconecta numerosos sistemas y dispositivos (colocar cita)	0.08	3	0.24
12. Tendencia creciente de los usuarios por el control de la información para la toma de sus decisiones.	0.04	3	0.12
Amenazas			
1. Crecimiento de los usuarios de internet móvil y disminución de usuarios de PC's de escritorio	0.10	4	0.4
2. Competencia fuerte de Microsoft con Bing y otras fuentes que involucran altos costos para mantenerse competitivo	0.06	3	0.18
3. Diversidad de leyes y regulaciones en los diferentes países donde opera Google	0.05	2	0.1
4. Posicionamiento de empresas como IBM y Microsoft en servicios de TI (tecnología de la información)	0.05	2	0.1
5. Incremento de aplicaciones (APP) para dispositivos móviles	0.05	2	0.1
6. Existencia de click fraudulentos que pueden distorsionar los ingresos de la empresa y generar litigios a posteriori.	0.02	2	0.04
	1		3.01

Leyenda de Calificación

Respuesta mala	1
Respuesta media	2
Respuesta encima de la media	3
Respuesta superior	4

Grado de Eficiencia para atacar el problema:

1: Inferior, 2: Media, 3: Por encima de la media, 4: Superior

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El promedio ponderado obtenido de 3,01 en el análisis de la tabla anterior permite identificar que Google Inc. cuenta con oportunidades por encima de la media de la industria.

3. Análisis del microentorno

3.1 Definición de la industria donde opera Google Inc.

Para analizar el entorno competitivo de Google Inc., debe definirse en qué industria compite, proceso que puede ser complejo, debido a que Google Inc. es una empresa con un amplio portafolio de bienes y servicios. Debido a ello, se empleará el concepto de negocio dominante (Hitt, Ireland, y Hoskisson 2008) para conocer en qué industria se encuentra Google Inc.

El concepto de negocio dominante indica que este será aquel que genera entre el 70% y el 95% de los ingresos. Si se observan las fuentes de ingresos de la empresa de los últimos 3 años (Google Inc. 2013), más del 90% de sus ingresos provienen de la venta de publicidad mediante los listados pagados en los motores de búsqueda de Google Inc. (AdWords) y la publicidad en páginas web de la red miembros (AdSense), tal como figuran en las cifras de ingresos de la empresa (ver anexo 8), por lo que es posible concluir que el negocio dominante de Google es la venta de publicidad y, por ende, la empresa pertenece a la industria de la publicidad *on-line* en el Sistema de Clasificación de la Industria de Norte América (NAICS por sus siglas en inglés) tiene el código el 519130⁹ – 541890.

3.2 Análisis de las fuerzas de Porter

Una vez definida la industria en donde Google Inc. compite, deben analizarse las fuerzas que se involucran en dicha industria (Porter 2008). Si se observan las cinco fuerzas de Porter (ver anexo 9), Google Inc. se encuentra en una industria atractiva para aquellos que logran entrar y establecerse en él. Entre las características que le brindan ventaja al incumbente¹⁰, se encuentran las siguientes:

- Alta amenaza de nuevos competidores: Al pertenecer a la industria de la publicidad *on-line* mediante un buscador de información y debido a que es una industria atractiva con alto nivel de innovación en donde se pueden crear nuevos productos que ofrezcan el mismo servicio y en donde los nuevos entrantes en la industria no requerirán de fuertes inversiones en

⁹ NAICS Code 519130, *Internet publishing and broadcasting and web search portals*

¹⁰ Incumbente se refiere a aquel que se encuentra ya establecido en algún lugar, segmento o mercado.

infraestructura y derechos de tecnología de información (servidores, patentes, p.e.), así como gastos en publicidad y promoción para poder desplazar al “*top of mind*”¹¹ de los buscadores actuales que ofrecen el servicio de publicidad *on-line*: Google, Bing (de MSN) y Yahoo!

- Alta rivalidad entre competidores: Al encontrarse en una industria concentrada (Zeckman 2014), dinámica y de vanguardia, los involucrados realizan siempre mejoras a sus productos y servicios; sin embargo, dichas mejoras no ofrecen una diferenciación en el largo plazo, por ello los competidores se encuentran continuamente en una lucha por mejorar sus productos y proteger parte de su participación de mercado.
- Moderada amenaza de productos sustitutos: De acuerdo con la definición de Hitt (2004), “los productos sustitutos son bienes y servicios procedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeñan las mismas funciones o parecidas, que el producto que fabrica la industria”. En este sentido, los productos sustitutos de la publicidad *on-line* pueden brindarse por diferente medios pertenecientes a otros tipos de industria, como prensa, televisión, promociones, entre otros. Asimismo, es poco probable que en el corto plazo exista un reemplazante a la publicidad *on-line*. Sin embargo, las tendencias actuales sobre el uso de internet indican que actualmente se prefiere tener aplicaciones específicas para dispositivos móviles (*apps*) para poder responder determinadas cuestiones, solucionar problemas e incluso realizar funciones similares a los motores de búsqueda tradicional (Cristo 2014), esto podría generar un detrimento en los ingresos por publicidad e incluso orillar, en el mediano plazo, a cambiar el modelo de negocio de Google Inc. y de la industria de publicidad *on-line* en general.
- Moderado poder de negociación de los clientes: En el caso de Google Inc., la mayor parte de sus ingresos provienen de la publicidad. Esta publicidad *on-line*, en su mayoría, se encuentra en la industria del *retail*, por lo cual se puede indicar que el conglomerado de estos tiene un moderado poder de negociación.
- Bajo poder de negociación de los proveedores: A abril de 2014, Google Inc. es considerado como el máximo referente dentro de los motores de búsqueda y la publicidad realizada a través de estos, poseedor del 67% del mercado en Estados Unidos (Zeckman 2014) y los otros jugadores cercanos Bing y Yahoo! poseen una participación de mercado de 19% y 10% respectivamente. Frente a esta clara posición de dominio de sus clientes (los motores de búsqueda), los proveedores se encuentran en desventaja para obtener mejores márgenes y condiciones.

En conclusión, es posible afirmar que Google Inc. se ubica en una posición privilegiada en la actual industria de publicidad *on-line*; se encuentra en un mercado con altas amenazas de nuevos

¹¹ “*Top of mind*”: Empresas dominantes en las preferencias de los consumidores

competidores, moderado poder de los clientes y bajo poder de los proveedores, afrontando una moderada oferta de productos sustitutos, pero se encuentra envuelto en un mercado con intensa competencia entre rivales, la cual ha podido superar al ser el buscador y, por ende, exhibidor de publicidad más solicitado de la industria con una participación de aproximadamente 70%.

3.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo, también conocida como Matriz de Charles Kepner, permitirá realizar un análisis cuantitativo de los factores críticos de la industria y la posición competitiva de los pares de Google Inc.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Google Inc.		Microsoft		Yahoo!		Badoo	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Imagen de marca	0.3	4	1.2	4	1.2	2	0.6	2	0.6
Posición financiera	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4	1	0.2
Calidad del producto	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Lealtad del cliente	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	4	0.4
Capital humano	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Investigación y desarrollo	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Total	1		3.6		3.4		1.9		2

Leyenda: Los valores de calificación son 1 = debilidad principal, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza principal

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tras la evaluación, se deduce del cuadro anterior que Google Inc. es una empresa con una sólida participación de mercado a nivel mundial. Esto se evidencia en el factor crítico de éxito (FCE) de imagen de marca y que cuenta con solidez financiera frente a otros competidores de la industria en donde el capital humano es un FCE que debe cuidar, debido a la alta rotación de personal en esta industria y, finalmente, cuidar su reputación frente al cliente final, debido a que la lealtad de este en la industria es muy volátil.

3.4 Las fuerzas impulsoras

Las fuerzas impulsoras (Thompson y Strickland 2001) son los agentes de cambio más poderosos que pueden reconfigurar el panorama de la industria y alterar las condiciones competitivas de esta. Las fuerzas analizadas (ver anexo 10) se pueden resumir en tres pilares para conseguir el éxito de la industria (Morris 2013).

- **Orientación/Segmentación:** Las nuevas capacidades y aplicaciones de internet ofrecen a las empresas la posibilidad de diversificar las aplicaciones satelitales de sus buscadores (*apps*)

además de una mayor capacidad de organización de información de los usuarios de búsqueda vía *customer relationship management* (CRM), que ayudará a mejorar la segmentación de los grupos de interés. Esto sumado al cambio de los usuarios de nuevas generaciones que eligen aplicaciones específicas en dispositivos móviles indica que la segmentación correcta será un factor que definirá el uso de publicidad *on-line* en el futuro.

- Creatividad: La preferencia de productos personalizados, publicidad de impacto y productos que identifiquen con sus preferencias y estilo de vida hará que la publicidad en internet mejore la manera de presentarse a sí misma y la obligará a una paulatina reinención.
- Optimización (de los resultados): La mejora de los productos ofrecidos (por ejemplo, mejores algoritmos de búsqueda) y el cambio de usuarios, indican que los clientes buscarán aquellas que brinden los mejores retornos y mayor recordación entre sus clientes.

3.5 Factores de éxito

Son los atributos del producto, competencia, capacidades competitiva y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo del futuro en el mercado (Thompson y Strickland 2001).

Se encuentran concentrados en los relacionados con la tecnología, debido a la alta demanda de mejoras en los procesos productivos de la publicidad vía web, mediante mejores algoritmos de búsqueda y *software* que ayuden a los clientes en la creación de anuncios de impacto (por ejemplo, Google Analytics¹²), además en esta industria se necesita hacer constante búsqueda de la innovación buscando productos que agreguen valor a los clientes y que enganchen a los consumidores de internet, extendiendo la validez del producto, tal como se observa en la migración a plataformas móviles de los motores de búsqueda.

Ligado a lo anterior, otro factor de éxito en esta industria es el relacionado con las habilidades y capacidades, Google Inc. y sus pares reconocen que parte de su éxito radica en el capital humano altamente calificado con el que cuenta, el cual es alentado a trabajar en proyectos innovadores y altamente sofisticados para la mejora de los productos actuales e incluso para desarrollar nuevas ideas.

Se concluye que los factores de éxito de Google Inc. giran en torno a dos grupos: la tecnología y las habilidades y capacidades. Estos son importantes para su sostenibilidad en el futuro.

¹² *Software* que permite el análisis y procesamiento de datos, que ayuda a las empresas tanto a vigilar la tendencia de las palabras de impacto que ayudarán a mejorar su ratio de aparición, como la efectividad de sus anuncios.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Cadena de valor

Para identificar aquellos factores de una empresa que la distinguen de sus competidores, el procedimiento a seguir es el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Para realizar el análisis de la cadena de valor de Google Inc., se ha optado por la herramienta propuesta por McKinsey y Company, basado en una cadena de actividades que muestra de manera secuencial los elementos clave del sistema, mediante el cual una empresa distribuye sus productos o servicios a un mercado o a un segmento de este.

Este modelo facilita incluir dentro de cada uno de los procesos definidos, aquellas capacidades que refuerzan la propuesta de valor de la empresa (McKinsey y Company 2009).

Tabla 4. Cadena de valor

	Reclutamiento y formación de talento	Investigación de mercado (usuario/cliente)	Desarrollo de plataformas de contenidos	Posicionamiento de la marca Google	Desarrollo tecnológico para publicidad online	Marketing y búsqueda de clientes	Servicios
Actividades	Reclutan talento con gran inteligencia y determinación, favoreciendo la capacidad de trabajo antes que la experiencia. (Google hace que la gente quiera trabajar ahí)	Se enfocan en las necesidades y mejora de experiencia del usuario para el diseño o perfeccionamiento de productos o servicios.	Utilizan algoritmos sofisticados de búsqueda: <i>Page Rank</i>	Se ha posicionado como una empresa confiable que ante todo tiene la misión de hacer que la información sea universalmente accesible y útil. Su mejor publicidad es el boca a boca.	Ha desarrollado plataformas para publicidad <i>online</i> : Google Adwords y Google Ads, que aprovechan el alcance de sus diferentes productos.	Promocionan sus servicios de publicidad a través de sus propias plataformas.	Obtiene rápidamente información acerca de dudas, sugerencias y reclamos en los distintos servicios de Google.
	Invierten en universidades para promover la investigación	Acumulan la historia y preferencia de búsquedas de los usuarios	Enfocan recursos en la programación de algoritmos, y desarrollo y perfeccionamiento de los servicios.	Estrategia de mantener una sola identidad de marca en casi todos sus productos: Google Adwords, Google Maps, otros.	Ofrece la posibilidad de integrar publicidad en aquello que busca el usuario.	Realizan anuncios públicos de sus nuevos servicios de publicidad virtual que son cubiertos y difundidos por diferentes medios de comunicación convencionales y online.	Servicio enfocado totalmente en las necesidades y requerimientos de los usuarios
	Enfocan su cultura corporativa en la innovación y creatividad de los empleados (20% de su tiempo está destinado a pensar y discutir innovaciones)	Utilizan servicios como Google Analytics para el análisis del comportamiento de los usuarios.	Se preocupan por la búsqueda de nuevas tecnologías y plataformas.	Google es reconocida como empresa líder en el mercado de búsqueda de información. Ocupa el puesto 2 en el ranking de las 100 empresas más valiosas del mundo.	Realiza sinergias con páginas web para mayor alcance y segmentación de la publicidad.		
		Ofrece a sus clientes mejores posibilidades de segmentación para el alcance de su publicidad.	Diversifican sus servicios de búsqueda (Youtube, G.Books, Maps)				
			Buscan la compatibilidad de los servicios que brindan con todo tipo de sistemas operativos para llegar a todos los usuarios.				

Fuente: Elaboración propia, 2014 (adaptado de McKinsey y Company).

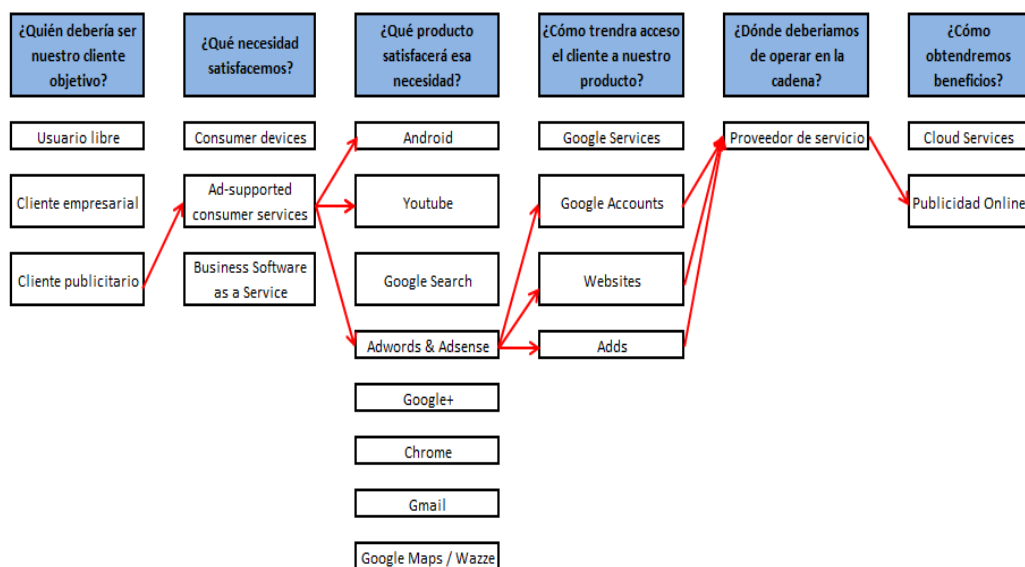
Luego de identificar las actividades, es posible definir que Google Inc. cuenta con una serie de factores distintivos dentro de los diferentes procesos de su cadena de valor, lo que podría revelar nuevas oportunidades estratégicas en el negocio en el que se encuentra, o nuevas oportunidades de expansión o diversificación a partir de un conjunto de capacidades fuertes e importantes, así como reforzar la propuesta de valor de Google Inc. y, por tanto, su ventaja competitiva.

2. Modelo de negocio

De acuerdo con Sinfield (2012), la definición de modelo de negocio es: <<Todos los aspectos del enfoque de una empresa para desarrollar una oferta rentable y ofrecerla a sus clientes objetivos>>.

La metodología de Sinfield propone el desarrollo de algunas preguntas que ayudarán a comprender el modelo de negocio de una empresa. Es así como se logra graficar el modelo de negocio principal de Google Inc., basado en la publicidad por internet donde Google Inc. es el proveedor de distintos productos y servicios con la finalidad de satisfacer la necesidad de su cliente objetivo.

Gráfico 5. Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia adaptada de Sinfield (2012).

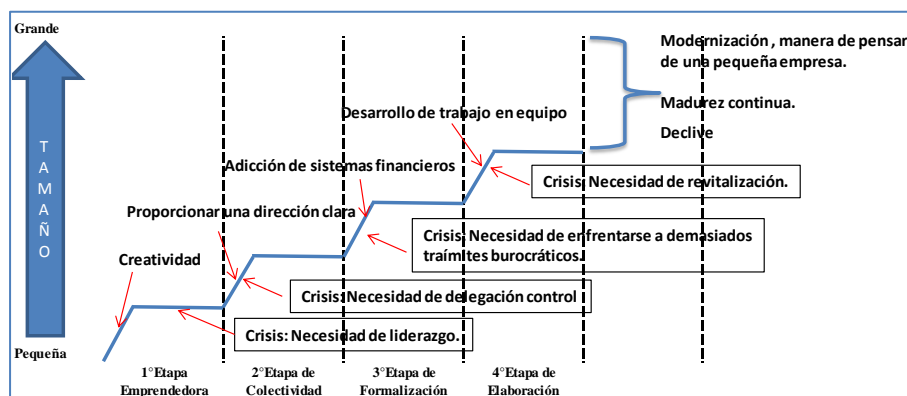
3. Estructura y ciclo de vida de la organización

El ciclo de vida de la organización sugiere que <<las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida>> (Daft 2011).

Luego de analizar la empresa Google Inc., es posible definir que esta se encuentra en la etapa de elaboración, debido a que busca formas de evitar la burocratización a través de la colaboración y trabajo en equipo constante. Asimismo, el empoderamiento es una característica de esta etapa que permite reducir mecanismos de control dentro de la organización. Otra característica de los trabajos en equipo es que se forman grupos de trabajo entre personal de distintas unidades de negocio y en el caso de Google Inc. esto se aplica constantemente en los grupos formados como parte de su cultura de 80-20, en donde el 20% de su tiempo de trabajo es destinado a la innovación continua apoyada en grupos de trabajo heterogéneos.

Finalmente, debido a que Google Inc. se encuentra en una industria tan cambiante y dinámica como lo es la industria de tecnología, la revitalización debe ser constante para seguir siendo competitiva. Esta también es una de las características de la etapa de elaboración.

Gráfico 6. Etapas de desarrollo de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2014 (adaptado de Larry E. Reiner).

4. Valoración de recursos y capacidades

La industria de publicidad en internet en la que se encuentra compitiendo Google Inc. es muy dispersa, debido a que existen muchos competidores con gran diversidad de productos y servicios complementarios al negocio (ver anexo2).

En ese sentido, dependerá de las capacidades y recursos únicos que tenga Google Inc. para determinar fuentes de ventaja competitiva que permitan establecer una estrategia que haga sostenible el negocio de la compañía en el mercado.

Para comprender el potencial de los recursos y capacidades de Google Inc. para crear una ventaja competitiva, se realizó la evaluación de los mismos de acuerdo a su importancia y fortalezas relativas en relación a sus competidores, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5. Recursos y capacidades

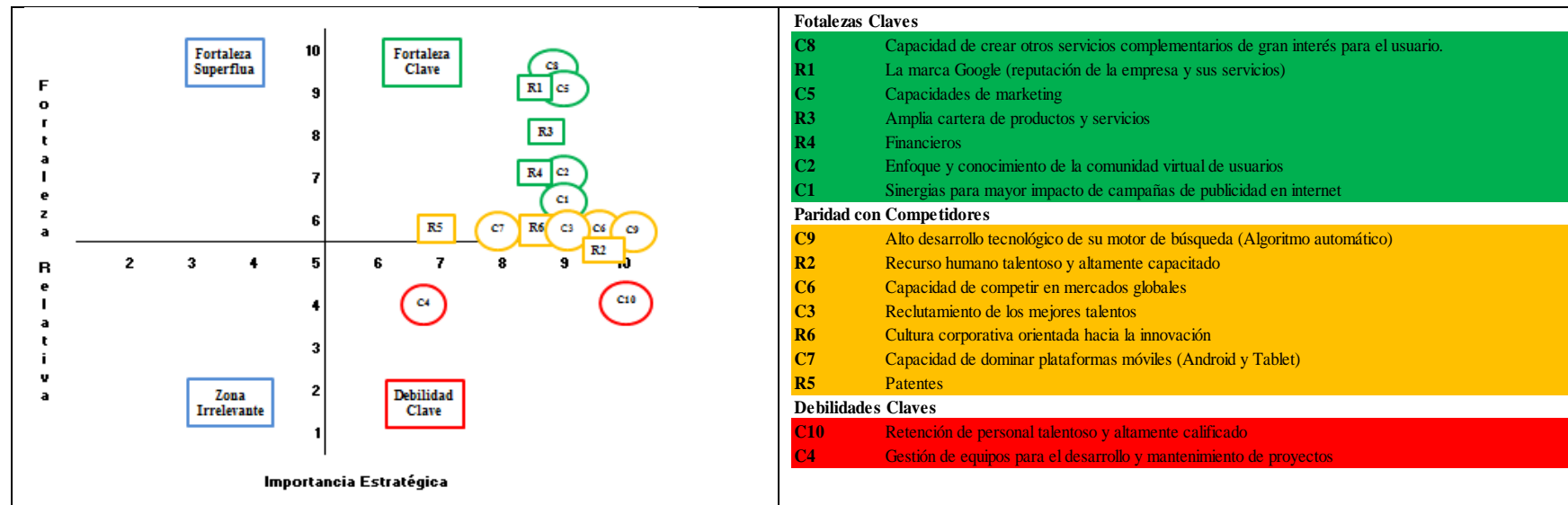
Tipo	Código	Ítem	Evaluación		Comentarios	
			Importancia	Fortaleza relativa		
Recursos	Intangible	R1	La marca Google (reputación de la empresa y sus servicios)	9	9	Google Inc. es reconocida como una empresa líder en el mercado de búsqueda de información. Ocupa la posición 1 en el ranking 2014 de las 100 empresas más valiosas del mundo, elaborado por la consultora Millward Brown; desplazando a Apple, quien había permanecido en esa posición por tres años consecutivos. Tener este recurso como fortaleza relativa, permite a Google incrementar su valor en el mercado.
	Tangible	R2	Recurso humano talentoso y altamente capacitado	10	5	Recurso humano es altamente cualificado, se capacita continuamente, y es adaptable a los cambios continuos de la industria. Sin embargo, las empresas de la competencia también enfocan grandes esfuerzos en desarrollar este recurso.
	Tangible	R3	Amplia cartera de productos y servicios	9	8	Google busca estar presente en la mayoría de plataformas donde se encuentren los usuarios: YouTube, Google Books, Gmail, sistema operativo móvil Android, Google Docs), ofreciendo mayores posibilidades de exposición de publicidad para sus clientes.
						Asimismo, para que Google pueda cumplir con su misión de clasificar y facilitar la información de todo el mundo es importante que esté presente en todas partes.
	Tangible	R4	Financieros	9	7	La empresa tiene su principal fuente de ingresos en la publicidad (<i>adwords</i> y <i>adsense</i>), y tiene otras fuentes de ingresos por el uso corporativo de sus aplicaciones <i>cloud</i> . Asimismo, tiene acceso a financiamiento a través de acciones; por lo que es una empresa con uno de los ratios de liquidez más importantes de la industria, que le permite a su vez tener una alta capacidad inversora en nuevos proyectos de I&D.
	Intangible	R5	Patentes	7	5	Google Inc. tiene patentes de sus diferentes innovaciones tecnológicas como: algoritmo de búsqueda, Google Glass, entre otros, que impedirá que sus competidores puedan ofrecer fácilmente estos servicios o productos, además de permitirle incrementar sus ingresos por licencias. Sin embargo, cabe recalcar que en la industria de TI las empresas invierten constantemente en I+D para sacar patentes de productos que superen a la competencia.
Intangible	R6	Cultura corporativa orientada hacia la innovación	9	5	Enfoca su cultura corporativa en la innovación y creatividad de sus colaboradores (Se destina una parte de su horario laboral a pensar y discutir innovaciones). No obstante, en una industria tan dinámica y cambiante es habitual que los competidores también pongan foco en la innovación constante.	

Fuente: Elaboración propia (2014), tomando como referencia Grant, R. Dirección Estratégica. Concepto, Técnicas y Aplicaciones.

Tipo	Código	Ítem	Evaluación		Comentarios
			Importancia	Fortaleza relativa	
Capacidades	C1	Sinergias para mayor impacto de campañas de publicidad en internet	9	6	Google se preocupa por entablar y mantener relaciones con otras empresas que la ayudan en su expansión en diferentes plataformas a través de nuevas adquisiciones. A pesar que las empresas de la competencia también tienen esta forma de operar, Google destaca por sus sinergias históricamente exitosas.
	C2	Enfoque y conocimiento de la comunidad virtual de usuarios	9	7	Google se preocupa por entender al usuario a profundidades y ofrecerle de una manera cada vez más exacta lo que él está tratando de encontrar. Para ello, acumula la historia y preferencia de búsquedas de los usuarios, y además utiliza otros de sus servicios como Google Analytics para el análisis del comportamiento de los usuarios Sin embargo, competidores como Facebook también hacen uso de técnicas de investigación del mercado a través de la interacción de los usuarios en su red social.
	C3	Reclutamiento de los mejores talentos	9	5	Google es capaz de hacer que sus actuales y potenciales trabajadores deseen trabajar ahí, y realiza alianzas con universidades de prestigio para sus procesos de reclutamiento. En la industria de TI existe una alta competencia por reclutar al mejor talento.
	C4	Gestión de equipos para el desarrollo y mantenimiento de proyectos	7	4	Google se caracteriza por su eficiente trabajo en equipo, el cual es regulado a través de mecanismos de coordinación como: líderes integradores y, regulación de determinadas actividades y tareas. Sin embargo, la gestión, seguimiento y control efectivo de estos equipos es un gran reto para Google, sobretodo considerando la alta rotación de personal que tiene la empresa.
	C5	Capacidades de marketing	9	9	Brinda publicidad integrada en aquello que busca el usuario. Los anuncios que muestra Google están siempre relacionados con los términos de búsqueda del usuario, y es quien mejor lo hace en el mercado.
	C6	Capacidad de competir en mercados globales	9	5	Google extiende sus diferentes servicios a nivel mundial gracias a la plataforma digital. Sin embargo muchas de las empresas competidoras también han sabido aprovechar muy bien esta capacidad como: Microsoft, Apple, otros
	C7	Capacidad de dominar plataformas móviles (Android y Tablet)	8	5	A pesar que Google ha conseguido sustituir otros sistemas de <i>smartphone</i> como Blackberry, Nokia y Windows Mobile por su sistema Android, lograr una alta participación en este mercado no le será tan fácil como lo fue en sus servicios de escritorio (Altavista/Yahoo). En ese sentido a Google le toca enfrentarse a competidores en servicios móviles que tal vez estén mejor preparados.
	C8	Capacidad de crear otros servicios complementarios de gran interés para el usuario.	9	9	Google tiene capacidad de crear otros servicios de interés para el usuario gracias al profundo conocimiento que tiene de éstos. Asimismo, ha logrado que muchos de sus servicios actúen de manera integrada y sinérgica.
	C9	Alto desarrollo tecnológico de su motor de búsqueda (Algoritmo automático)	10	5	Si bien Google ganó mucha participación de mercado, entre los buscadores, gracias a su sofisticado algoritmo de búsqueda Page Rank, hoy en día la tecnología ha avanzado tanto que no resulta demasiado complicado para los competidores imitar el sistema de búsqueda.
	C10	Retención de personal talentoso y altamente calificado	10	4	Google Inc. presenta un alto índice de rotación de personal, el cual es aprovechado por sus competidores quienes tratan de contratar a este personal. Ejm. Babak Parviz quien pasó a las filas de Amazon.

Fuente: Elaboración propia (2014), tomando como referencia Grant, R. Dirección Estratégica. Concepto, Técnicas y Aplicaciones.

Gráfico 7. Cuadrantes de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Del análisis realizado se deduce que las fortalezas clave de Google Inc., en relación con sus competidores, están conformadas por la reputación de la marca, su amplia cartera de productos y servicios, y la solidez financiera que le permite tener una alta capacidad de inversión en nuevos proyectos.

Asimismo, la empresa utiliza con gran *expertise* herramientas que le permiten un mayor conocimiento del usuario y que a la vez le garantizan la creación de diversos productos y servicios de interés para los mismos. A su vez, Google Inc. explota sus capacidades de marketing enfocadas en brindar publicidad útil relacionada con las búsquedas de interés de los usuarios, y establece sinergias con diversas plataformas para el mayor impacto de sus campañas de publicidad.

Sobre la base de ello, la tarea clave consistirá en formular una estrategia de manera que estos recursos y capacidades produzcan los mayores efectos posibles (Grant 2006). Por otro lado, Google Inc. cuenta también con fortalezas en términos comparativos, dado que las comparte con sus competidores –por ser de gran importancia para el sector– como: su capacidad de reclutamiento de los mejores talentos, cultura corporativa orientada hacia la innovación, y el desarrollo tecnológico de su motor de búsqueda, entre otros.

Finalmente, la empresa debe fortalecer la retención del recurso humano talentoso y altamente capacitado y su gestión de equipos para el desarrollo y mantenimiento de proyectos, debido a que representan debilidades claves para la sostenibilidad de Google Inc.

5. Análisis de recursos y capacidades matriz VRIO

Se ha utilizado la matriz VRIO para poder analizar los diferentes recursos y capacidades con los que cuenta Google Inc., y determinar cuáles representan fuentes de ventaja competitiva frente a sus competidores, dado que cumplen con los requisitos de ser valiosos, raros, inimitables y estar soportados por la organización.

Tabla 6. Matriz VRIO

Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Soportado por la organización
La marca Google (reputación de la empresa y sus servicios)	X	X	X	X
Recurso humano talentoso	X	X	X	X
Diversificación de sus servicios de interacción con los usuarios (Gmail, Google Earth, Google Talk, Google News , Youtube)	X			X
Recursos financieros	X			X
Patentes	X	X		X
Cultura corporativa orientada hacia la Innovación de productos/servicios	X		X	X
Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Soportado por la organización
Sinergias para mayor impacto de campañas de publicidad en internet	X	X		X
Enfoque en la comunidad virtual de usuarios	X		X	X
Reclutamiento y formación de los mejores talentos	X			X
Gestión de equipos para el desarrollo y mantenimiento de proyectos	X			X
Capacidades de marketing	X			X
Capacidad de competir en mercados globales	X			X
Capacidad de dominar plataformas móviles (Android y Tablet)	X			X
Capacidad de crear otros servicios complementarios de gran interés para el usuario.	X	X	X	X
Alto desarrollo tecnológico de su motor de búsqueda (Algoritmo automático de búsqueda)	X		X	X

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A partir del análisis VRIO se ha podido identificar que Google Inc. cuenta prioritariamente con tres grandes fuentes de ventaja competitiva que cumplen con los cuatro atributos definidos.

La primera de ellas se refiere a la marca Google, reconocida como la empresa líder en el mercado de búsqueda de información (Millward Brown 2014), atributo que le permite a la empresa

incrementar su valor en el mercado, atraer talento humano interesado en formar parte de esta compañía y fidelizar usuarios y clientes a través de sus diferentes productos y servicios.

Asimismo, otro de los factores distintivos de Google Inc. se centra en el conocimiento profundo que tiene sobre sus usuarios, motivo por el cual innova constantemente con diferentes productos y servicios complementarios de los ya existentes, que atienden e incluso se adelantan a las necesidades y requerimientos de sus usuarios. En este sentido, se observa que Google Inc. presenta sus diferentes productos con formatos simples y claros, que rápidamente atraen el interés de los usuarios y definitivamente le brindan una ventaja frente a sus competidores.

Finalmente, de acuerdo con el análisis realizado, Google Inc. cuenta con el recurso humano talentoso como una de sus principales fuentes de ventaja competitiva, debido a que cuenta con personal muy calificado, quienes aportan sus conocimientos, compromiso y talento, y además conviven en una cultura que promueve ante todo la innovación.

En ese sentido, se determina que Google Inc. basa su ventaja competitiva en la diferenciación.

6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El análisis de la matriz EFI permitirá reconocer el nivel de impacto de las fortalezas y debilidades identificadas en los puntos anteriores como la cadena de valor y la matriz de recursos y capacidades.

La información obtenida en esta matriz se convertirá en la entrada de información de la matriz interna-externa que se analizará en el capítulo de selección de estrategias, donde el objetivo principal será seguir manteniendo la ventaja competitiva de Google Inc.

Tabla 7. Matriz EFI

Factor determinante de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortaleza			
1. Valor de marca	0.15	4	0.60
2. Solidez financiera	0.08	4	0.32
3. Cultura enfocada a la innovación continua	0.04	3	0.12
4. Diversidad de productos y servicios tecnológicos	0.05	3	0.15
5. Alianzas estratégicas con universidades (Stanford)	0.02	2	0.04
6. Énfasis en retención del talento clave directivo	0.04	1	0.04
7. Alta orientación hacia el consumidor	0.04	2	0.08
8. Integración de productos	0.04	4	0.16
9. Investigaciones de Google protegidas por derecho de autor	0.02	2	0.04
10. Desarrollo de plataformas para publicidad on-line	0.03	3	0.09
11. Constante innovación y desarrollo de su tecnología	0.10	3	0.30
12. Mecanismos efectivos de investigación de mercado (comportamiento del usuario, gustos y preferencias)	0.03	3	0.09
13. Adquisiciones y sinergias con otras empresas para expandirse en otras plataformas	0.03	3	0.09
14. Posee el motor de búsqueda más utilizado en el mundo.	0.10	4	0.40
Debilidad			
1. Estructura no muy estandarizada	0.01	2	0.02
2. Dificultad para el seguimiento y control de múltiples constelaciones de trabajo	0.01	2	0.02
3. Alta dependencia económica a la publicidad, la cual va de la mano con el ciclo económico.	0.10	2	0.20
4. Litigios por patentes y privacidad de información (7% de sus ingresos se destinan a juicios)	0.06	2	0.12
5. El limitado éxito de la red social de Google (Google+)	0.04	2	0.08
6. Alta rotación del personal técnico-operativos incrementando la pérdida de Know How	0.01	2	0.02
	1		2.98

Leyenda de Calificación

Respuesta mala	1
Respuesta media	2
Respuesta encima de la media	3
Respuesta superior	4

Grado de Eficiencia para atacar el problema:

1: Inferior, 2: Media, 3: Por encima de la media, 4: Superior

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El promedio ponderado obtenido de 2,98 en el análisis de la tabla anterior permite identificar que Google Inc. cuenta con fortalezas por encima de la media de la industria.

7. Descripción de los principios de Google Inc.

Google Inc. basa su filosofía corporativa y la toma de las decisiones más importantes para la empresa en 10 principios esenciales creados al inicio de su gestión, que son revisados constantemente por sus colaboradores para ver si continúan siendo fieles a ellos y comprobar que no hayan dejado de cumplir ninguno de los puntos.

A pesar de los vertiginosos cambios y desarrollo del internet y el mundo de la tecnología en general, Google Inc. intenta mantener sus diez principios y, en todo caso, actualizarlos conforme lo demande el contexto.

En el 2013, Google Inc. actualizó los diez principios que la compañía ha titulado “Diez cosas que sabemos que son ciertas”, las cuales publica en su *web site*¹³ (Google Inc. 2014).

1) Céntrate en el usuario. Lo demás vendrá más tarde.

Lo más importante para Google Inc. es enfocarse en las necesidades del usuario y crear la mejor experiencia para él. En ese sentido, Google Inc. asegura una interfaz de su página clara y sencilla de utilizar, que facilita que las páginas se carguen inmediatamente.

Asimismo, los resultados de búsqueda no se alteran nunca a cambio de retribuciones económicas, y la publicidad está claramente señalada como tal, denotando un claro respeto y consideración por los usuarios.

En este sentido, Google ha sabido ganarse el respeto y la admiración de la comunidad virtual, logrando que su mejor *marketing* sea el de boca a boca de los usuarios. De esta manera, Google Inc. ocupa actualmente el puesto 1 en el ranking 2014 de las 100 empresas más valiosas del mundo (Millward Brown 2014) o el puesto 2, según Interbrand (Best global brands 2014).

2) No hay nada mejor que el afán de superación.

Este es el punto que más cambia respecto a la publicación original de la compañía que anunciaba su principio: “Es mejor centrarse en una sola cosa”, haciendo alusión a su sobresaliente liderazgo como “motor de búsqueda”.

Sin embargo, este principio ha sido ampliado, haciendo referencia a que a pesar de que Google dispone de uno de los grupos de investigación más grandes del mundo, que le permiten superar difíciles y complejos retos para hacer de la búsqueda de información una experiencia rápida y fluida para sus usuarios; ellos mantienen su afán de mejorar la experiencia de búsqueda que los lleva a aplicar los conceptos y herramientas aprendidas en nuevos productos como, por ejemplo, Google Maps.

El gran sueño de Google Inc. es hacer accesible la información del mundo a los usuarios, trasladando la posibilidad de búsqueda a otras áreas aún sin explorar, y facilitando a los

¹³ Conjunto de páginas webs que tienen relación y pertenecen al mismo dominio o subdominio de internet

beneficiarios el acceso a una mayor cantidad de información y la utilización de la misma en su vida cotidiana.

3) Es mejor ser rápido que lento.

“Sabemos que el tiempo de nuestros usuarios es oro y que quieren obtener respuestas a las búsquedas que realizan en la web de forma inmediata” declara la empresa. “Probablemente seamos los únicos en situación de afirmar que nuestro objetivo es que los usuarios se marchen de nuestra página principal lo más rápido posible”, refiere también la empresa, que destaca haber superado varias veces sus propios récords de velocidad y conseguir que el tiempo medio de respuesta para un resultado de búsqueda sea una fracción de segundo.

La velocidad es un tema que siempre tiene en mente Google Inc., ya sea para el caso de un nuevo navegador como Google Chrome o para nuevas aplicaciones para móviles.

4) La democracia es una buena forma de gobierno para la web.

Respecto a este principio, las búsquedas en Google se basan en una serie de parámetros y numerosas técnicas, que junto con su algoritmo patentado, PageRank, analizan los sitios que han sido enlazados o referenciados en otros sitios web para determinar la relevancia y preferencia de los mismos como fuentes de información.

Como ejemplo, la compañía pone la búsqueda de Google Inc., que se basa en una serie de parámetros, junto con el algoritmo PageRank, que analiza los sitios que han recibido el “voto” de otras páginas web por ser las mejores fuentes de información.

De la misma manera, Google Inc. desempeña un papel activo en el desarrollo de *software* libre, que se innova gracias al esfuerzo colectivo de muchos programadores.

5) Las respuestas pueden llegar a cualquier lugar.

“El mundo es cada vez más móvil” señala Google Inc., e indica que es el pionero en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para servicios móviles de todo el mundo, que permiten que los usuarios utilicen el teléfono para realizar todo tipo de tareas, desde consultar el correo electrónico y los eventos del calendario hasta ver videos y hacer todo tipo de búsquedas.

En ese sentido, este principio también destaca la plataforma móvil Android, que además de beneficiar a los consumidores que disponen de más posibilidades de elección y de nuevas experiencias móviles innovadoras, aumentan las oportunidades de negocio para proveedores, fabricantes y desarrolladores.

6) Se pueden conseguir beneficios siendo honesto.

Google Inc. sigue una serie de principios que rigen sus prácticas y programas de publicidad, para garantizar que su objetivo último es satisfacer las necesidades de todos los usuarios (tanto si son anunciantes como si no), y que proceden con total honestidad:

- i)- Solo permiten anuncios relacionados con la temática de la página donde son mostrados.
- ii)- Que la publicidad no se presente de una manera incómoda y molesta, por ejemplo, ventanas emergentes.
- iii)- Que esté debidamente señalada como publicidad. La publicidad que se incluye en Google siempre aparece identificada de forma clara mediante el mensaje “Enlace patrocinado”, de forma que sea claramente reconocible.

Asimismo, el orden de los resultados de búsqueda no se manipula en ningún momento y los usuarios confían en esta objetividad.

7) Siempre hay más información por descubrir.

Google no solo se contenta con ser el buscador que ha indexado más páginas de HTML de internet, sino que centra sus esfuerzos en hacer accesible la información a la que no se puede acceder de forma tan inmediata como búsquedas de patentes o revistas académicas. Su objetivo definitivamente es hacer accesible a los usuarios toda la información libre del mundo.

8) La necesidad de información traspasa todas las fronteras.

Aunque Google Inc. tiene su matriz en Estados Unidos, su misión es facilitar el acceso a la información en todo el mundo y en todos los idiomas.

Además, por medio de sus herramientas de traducción y gracias al apoyo de lingüistas profesionales y voluntarios, los usuarios pueden consultar gran variedad de información de diferentes partes del mundo con idiomas desconocidos para ellos, y con un alto nivel de calidad.

9) No hay que llevar traje para ser formal

Google Inc. concibe desde su fundación la idea de que “el trabajo debe ser un desafío, y de que afrontarlo debe ser divertido”. Por ello, su cultura corporativa promueve el talento y creatividad entre sus empleados, y considera que los logros individuales y de equipo deben ser grandes motivos de orgullo para toda la empresa.

Para Google Inc., da lo mismo si las ideas surgen en la cola de la cafetería, en el gimnasio o en una reunión de trabajo: se comentan con rapidez y en equipo. La consigna es que toda idea se comenta, se analiza y si es viable se pone en práctica a una gran velocidad.

10) Ser muy bueno no basta.

Google Inc. considera que ser muy bueno en algo es solo el punto de partida, pero no la meta, y está convencido de que deben fijarse objetivos que aún no pueden alcanzar.

Asimismo, cuando se detecta que algo no funciona bien ponen énfasis en la innovación y la perseverancia, como demuestra el caso de la inquietud sobre cómo debían procesar las palabras mal escritas, lo cual los llevó a crear un corrector ortográfico intuitivo y más útil.

Capítulo V. Modelo de gestión de Google Inc.

1. Estructura de Google Inc.

De acuerdo con la teoría de Mintzberg sobre las fuerzas y formas de las organizaciones eficientes, a pesar de tener definidos cinco tipos de configuraciones en base a la coherencia entre sus diferentes características internas, armonía de sus procesos y la adecuación en su contexto, «las organizaciones verdaderamente creativas diseñan sus formas de manera exclusiva adecuándolas a sus propias necesidades» (Mintzberg 1989).

De esta manera, pueden existir organizaciones que encajen de manera natural en una de estas categorías, mientras que otras empresas como Google Inc. se encuentran más bien navegando entre las diferentes configuraciones o formas existentes y las fuerzas que cada una de ellas representa.

Gráfico 8. Pentágono integrado de fuerzas y formas



Fuente: Elaboración propia (2014), adaptado de Mintzberg Henry, Mintzberg y la Dirección.

Al analizar la configuración de Google Inc. es posible determinar que su fuerza dominante es el aprendizaje, donde sobresale mucho el *staff* de expertos, que a través de pequeños grupos de trabajo promueven la democracia, el cambio, la adaptación y la innovación. Asimismo, los miembros de cada equipo de trabajo participan en la toma de decisiones de cada proyecto; el principal mecanismo de coordinación en la organización es la adaptación mutua.

Por lo tanto, es posible afirmar que Google Inc. es una organización prioritariamente innovadora o adhocrática.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, Google Inc. también cuenta con otras fuerzas complementarias dentro de su configuración, como la fuerza de la capacitación que

representa a la forma profesional, donde el núcleo de operaciones de la empresa está conformado por personal altamente cualificado que trabaja a través de equipos de proyectos con gran nivel de autonomía. Incluso, Google Inc. promueve la regla 80-20 permitiendo que el 20% del tiempo de sus colaboradores esté destinado a la discusión e investigación para generar innovaciones.

Asimismo, la empresa cuenta con ciertas características de la forma empresarial, representada por la fuerza del ápice estratégico, debido a que es la alta dirección la que se encarga de velar por el cumplimiento de misión empresarial, asegurando la coordinación de las diferentes unidades de negocios y equipos de trabajo que se forman para la realización de proyectos.

Finalmente, Google Inc. –hasta el momento– no muestra la existencia de mucha burocracia ni tecnoestructura debido al uso de herramientas de comunicación internas de la empresa como *Groupware*, que le permite coordinar entre colaboradores por medio de su intranet (llamada Moma) ayudándolos así a ajustar las expectativas de cada grupo de trabajo sin la necesidad de una intervención jerárquica. Sin embargo, cada vez se hace más complicado controlar una organización tan grande con tanto nivel de autonomía por parte de su personal, por lo que no sorprendería la integración de nuevas formas de control, con ciertas normas y reglas, que brinden matices de una forma maquinal en búsqueda de una mayor eficiencia.

De manera complementaria, Nonaka considera también que Google Inc. no podría encajar de manera exacta en ninguna de las configuraciones propuestas por Mintzberg, sino que dado su nivel de complejidad por su enfoque en la innovación constante y la capacidad de autogestión de su personal, esta empresa encajaría con mayor precisión en la estructura hipertexto. Esta configuración está definida por la formación de equipos de desarrollo e innovación, asimismo constituye una estructura más formal con lineamientos para la aglomeración de unidades organizativas, y tiene un fuerte enfoque en el almacenamiento de conocimiento clave para la corporación (Asensio 2013).

2. Cultura empresarial de Google Inc.

La cultura se define como «el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía para los miembros de una organización y que se les enseña a los nuevos integrantes como la correcta » (Daft 2011).

Si se analiza Google, es posible observar que su cultura está orientada a un ámbito de trabajo dinámico, creativo, innovador, que admite mucha flexibilidad debido a que la empresa opera en un escenario de permanentes cambios externos, guiados por un espíritu visionario donde se

experimenta y arriesga todo el tiempo. En ese sentido, de acuerdo con la clasificación de tipos de cultura organizacional (Mishra 1995), Google tendría una cultura adaptable.

Gráfico 9. Tipo de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2014), adaptado de Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra.

3. Responsabilidad social empresarial de Google Inc.

De acuerdo con la definición de la Comisión Europea (Libro Verde 2001), la responsabilidad social empresarial (RSE) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Al analizar a Google Inc. se observa que es una empresa que no solo está enfocada en desarrollar una admirable gestión de sus productos y servicios, sino que además ha asumido un compromiso con el desarrollo de la sociedad y se interesa por las expectativas y preocupaciones de los públicos con los que se relaciona.

A continuación, se analizará algunas de las estrategias que Google Inc. desarrolla en este sentido.

Tabla 8. RSE

Aspecto clave	Descripción	Comentario
Recursos	Liquidez para invertir en proyectos de Sostenibilidad y RSE. Inversión de más de \$50MM cada año en donaciones caritativas.	Google Inc. a través de Google Org está enfocada en utilizar sus fortalezas en tecnología e información para hacer frente a los desafíos globales y lograr un impacto duradero.

Aspecto clave	Descripción	Comentario
Actividades clave	<p>Gestiona iniciativas de eco-eficiencia (energía limpia, inversión en tecnologías energéticas innovadoras)</p> <p>Google está enfocada en ampliar el acceso a internet en mercados emergentes.</p> <p>Fomenta la innovación cívica a través de <i>communities</i> innovadoras.</p> <p>Aporta donaciones caritativas.</p> <p>Apoya a organizaciones no lucrativas a través de nuevos recursos online.</p> <p>Google cuenta con su servicio Crisis Response, a través del cual hace más accesible, de forma veraz y adecuada la información crítica en tiempos de desastres.</p>	<p>Google Inc. invierte en la protección del medio ambiente, educación y muchas otras problemáticas mundiales a las que puede aportar con soluciones relacionadas a las TI y a la innovación en general.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como parte del análisis de la estrategia de RSE que emplea Google Inc. se han identificado todos sus *stakeholders* o grupos de interés, definidos como “cualquier grupo o individuo quien puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman 1983), para posteriormente analizarlos y priorizarlos de acuerdo a su nivel de impacto en la organización.

Para ello, se ha utilizado la teoría dinámica de identificación de *stakeholders* (Agle, J. y Mitchel 1997), que califica a los grupos de interés de la empresa sobre la base de tres categorías: definitivos, expectantes y latentes, teniendo en cuenta su impacto en la empresa de acuerdo a sus atributos de poder, legitimidad y urgencia.

Así, se analizará si las iniciativas que realiza Google Inc. respecto a cada uno de ellos son coherentes y acertadas en función de su importancia y expectativas.

Después de realizado este análisis ver anexo 2 y anexo 3, es posible concluir que los principales *stakeholders* de Google Inc., identificados por cumplir con los tres atributos de priorización, son: funcionarios de la empresa, empleados, desarrolladores, usuarios individuales, anunciantes, gobierno y medio ambiente. De acuerdo con ello, se propondrá un mayor enfoque a la propuesta de estrategias de Google Inc. para cada uno de los grupos de interés, en respuesta a sus reclamos y exigencias.

4. Estrategia de Google Inc.

4.1 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial tiene como finalidad cumplir los objetivos de la organización con el propósito de brindarle una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. En ese sentido, Google Inc. se enfoca en innovaciones de tipo disruptivas (Newth 2012), que le permiten desarrollar constantemente productos y servicios que brinden soluciones creativas e inesperadas al mercado, llegando a transformar incluso sus demandas y necesidades.

Asimismo, la mejora continua de cada uno de los servicios que ofrece Google Inc. le permiten ser hoy en día una de las empresas de tecnología más grandes del mundo.

Por otro lado, es posible indicar que una de las estrategias que le ha permitido a Google Inc. lograr el tamaño y potencial que tiene es la adquisición de empresas que ya contaban con una especialización en alguna clase de servicio que potenciado a la marca de Google termina alcanzando un crecimiento exponencial, un ejemplo de esto fue la adquisición del portal de videos YouTube por un monto aproximado de 1650 millones de dólares en el año 2006.

4.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa «especifica las acciones de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva mediante la selección y la administración de un grupo de negocios, que compiten en distintas industrias y mercados de productos» (Hitt M. 2004). En este sentido, este tipo de estrategia impulsa el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se ha diversificado, a través de decisiones como qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear, por ejemplo, mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia.

La estrategia corporativa implica, a su vez, tres tipos de estrategias: diversificación de productos, de expansión geográfica, y de integración vertical (Thompson A. 2012).

Al analizar cada tipo de estrategia para el caso de Google Inc., se obtiene lo siguiente:

- Estrategia de diversificación de productos: De acuerdo a la clasificación que hace Hitt (2004) respecto a los niveles y tipos de diversificación se puede establecer que Google Inc. tiene un bajo nivel de diversificación, debido a que está centrado en un sector dominante que concentra el 80% de sus ingresos en la publicidad por internet.

- Asimismo, la diversificación de sus productos y servicios es relacionada frente a la diversificación de conglomerados o no relacionada (López Gamero 2010). En Google, se observa que la mayoría de sus productos y servicios comparten una misma fuente tecnológica, desde productos como Gmail, Google Maps, entre otros, vinculados al motor de búsqueda (su producto principal), hasta proyectos como la reciente alianza estratégica con una empresa de biotecnología para desarrollar tratamientos contra el cáncer y otros padecimientos (Diario El Comercio 2014).
- Además, la empresa ha sabido aprovechar y fortalecer sus recursos, capacidades y competencias centrales para crear valor, tratando de desarrollar y explotar las economías de alcance entre sus unidades de negocio (Hitt M. 2004).
- Estrategia de expansión geográfica: Sobre su estrategia según el ámbito geográfico, Google Inc. observa una estrategia mundial en la que produce productos estandarizados (con mínimas adaptaciones locales) para conseguir alta coordinación y centralizar las decisiones. Esto es evidente sobre todo en el servicio que produce la mayor parte los ingresos, Adwords y Adsenses, estos son ofrecidos a nivel mundial con similares prestaciones, formatos e incluso precios a nivel mundial.
- Estrategia de integración vertical: En relación a esta estrategia, Google Inc. se integró verticalmente hacia adelante a través de la compra, en el 2007, del sistema operativo Android, donde hizo una gran apuesta para que su buscador y sus aplicaciones funcionara en los teléfonos móviles. Posteriormente, llegó a acuerdos con fabricantes de teléfonos móviles y creó el primer dispositivo Android de la historia (Diez 2013).

4.3 Estrategia de negocio o competencia

Según Grant, la estrategia competitiva de Google Inc. se basa en la diferenciación amplia. Ofrecen una propuesta distinta para crear valor en un gran sector del mercado. En el caso de la diferenciación, esta se logra vía la innovación continua que garantizaría una oferta de productos más avanzados y de mejor desempeño. A lo largo del tiempo, Google Inc. ha demostrado que aprovecha su personal altamente capacitado y sus recursos tecnológicos y financieros para crear una oferta que busca diferenciarse de la competencia (mejores algoritmos de búsqueda, mejores aplicaciones, entre otros) y poder crear un valor agregado que genere la preferencia de sus usuarios y, por ende, de sus clientes.

4.4 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales son aquellas que definen cómo se utilizan y aplican correctamente los recursos según las estrategias corporativa y de negocios, por lo que se definen a partir de procesos y actividades.

El *web site* principal de Google Inc. nombra las áreas funcionales que tiene e indica que están organizadas en tres grandes pilares orientados a construir, vender y hacer cosas interesantes (Google 2014).

A continuación, se analizará los principales procesos de cada uno de los pilares, haciendo énfasis en sus recursos y actividades clave.

4.4.1. Construir cosas interesantes

- **Ingeniería y desarrollo**

Tabla 9. Ingeniería y diseño

Aspecto clave	Descripción	Comentario
Recursos	*Recursos Humanos con amplias habilidades técnicas que hacen frente a los mayores desafíos de la tecnología. *Red de proveedores (Ingenieros y desarrolladores de soluciones técnicas, equipos de venta)	*Los ingenieros de Google Inc. trabajan en aplicaciones de gran escala y nuevas plataformas para desarrolladores de todo el mundo como: AdWords, Chrome, Android , YouTube, otros. * Google cuenta además con un equipo multidisciplinario de trabajadores encargados de guiar los productos desde la concepción hasta el lanzamiento, y con sus diferentes socios de negocios para generar flujos de ingresos rentables. *Google Inc. reconoce que es también gracias a los equipos innovadores que trabajan fuera del Googleplex, que pueden presentar soluciones rápidas y oportunas a sus clientes.
Actividades clave	Desarrollar tecnologías de próxima generación (Software) Diseñar y construir hardware Crear diseños que creen una experiencia única en los usuarios. Desarrollar infraestructura de rapidez y confianza en los servicios de Google: usuarios. *Gestionar equipos que trabajen en colaboración (ingenieros creativos, profesionales de ventas, marketing, finanzas) para el análisis, posicionamiento, <i>packaging</i> , promoción, así como adaptación de sus soluciones a todos los mercados en los que Google hace negocios. * Atender las necesidades de los desarrolladores y promover en la red de proveedores el gran reto de enfrentarse a los mayores desafíos tecnológicos.	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Operaciones y apoyo técnico**

Tabla 10. Operaciones y apoyo técnico

Aspecto clave	Descripción	Comentario
Recursos	*Talento humano interno (directores de programas técnicos) Red de proveedores (Data Center)	*Los diferentes equipos involucrados en las operaciones de Google, permiten a la empresa actuar con una velocidad impresionante y posicionarse a la vanguardia de la tecnología de internet.
Actividades clave	*Definir con la red de Data Center bases para la innovación, colaboración y construcción de una cada vez mejor web.	

Aspecto clave	Descripción	Comentario
	<ul style="list-style-type: none"> *Gestionar adecuadamente la información que maneja Google. *Prever con la cadena de suministro capacidad de fabricación de infraestructura de Google. *Colaborar en la gestión de programas complejos y multidisciplinarios *Procesar información compleja y comunicar con claridad y precisión. Gestionar mantenimiento de plataformas.	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.4.2 Vender cosas interesantes

- Ventas y posventa

Tabla 11. Ventas y posventa

Aspecto Clave	Descripción	Comentario
Recursos	*Equipo humano con amplio conocimiento de los medios de comunicación en línea, especializados en diferentes industrias y regiones, así como expertos en soluciones para los usuarios (estrategas, coordinadores, especialistas).	<ul style="list-style-type: none"> *Google se enfoca brindar el mejor servicio y asesoría a sus clientes, para garantizar que sus anuncios lleguen de la mejor manera a su público objetivo * Esta área se encarga de convertir las innovaciones de los productos en soluciones para los clientes, en base al enfoque primordial de Google en sus usuarios *Los equipos responsables de las operaciones de venta en Google han desarrollado por ejemplo la publicidad de productos de próxima generación, estrategias de optimización de las operaciones e iniciativas para mercados emergentes.
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> *Asesorar a las empresas a cambiar las formas en las que interactúan con sus clientes *Recoger comentarios de los usuarios y compartirlos con los equipos de producto, marketing, ingeniería, para la mejora de la oferta. *Proponer constantemente soluciones para el cliente con el fin de mejorar su experiencia *Definir estratégicamente la orientación del negocio de Google. *Monitorear que la estrategia funcione sin problemas y medir sus impactos en los ingresos, costos y eficiencia operativa. 	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.4.3 Hacer cosas interesantes

- Recursos Humanos

Tabla 12. Recursos Humanos

Aspecto Clave	Descripción	Comentario
Recursos	*Recursos económicos para invertir en programas de capacitación y retención del talento. Cultura de Google orientada a la innovación	<ul style="list-style-type: none"> *Google se enfoca en captar a los mejores talentos y hacer todo su esfuerzo por retenerlos a partir de información que investiga sobre ellos y que le permiten crear un ambiente de trabajo sano, productivo y que motiva a la innovación y creatividad.
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> *Seleccionar, desarrollar y mantener a los mejores talentos. *Crear un entorno que motive a sus trabajadores a plantear ideas interesantes y diferentes. Investigar información acerca de gustos, necesidades de sus trabajadores para plantear propuestas en respuesta a ello. Investigar información acerca de gustos, necesidades de sus trabajadores para plantear propuestas en respuesta a ello. 	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Marketing y comunicaciones**

Tabla 13. Marketing y comunicaciones

Aspecto Clave	Descripción	Comentario
Recursos	Recurso Humano Plataformas de investigación de mercado (Google Analytics, Google Plus)	*Los equipos del área de marketing consideran y comunican las experiencias de los usuarios y clientes alrededor de los productos de Google, y tienen en claro el lema "Enfocarse en el usuario y lo demás vendrá a continuación" (Caicedo, Rojas, Rojas, & Vargas).
Actividades clave	*Comercialización *Comunicaciones	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **Finanzas**

Tabla 14. Finanzas

Aspecto Clave	Descripción	Comentario
Recursos	*Recursos económicos de Google a partir de sus principales fuentes de ingreso: Google Adwords y Google Adsense (Caicedo, Rojas, Rojas, & Vargas)	*Las áreas de finanzas y contabilidad de Google, tienen una óptica innovadora de la evaluación de proyectos, apoyando ante todo nuevos retos y soluciones innovadoras que mantengan a Google en el liderazgo de su industria.
Actividades clave	*Análisis y gestión de balances, contabilidad y finanzas para determinar la proyección a futuro del negocio	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- **La innovación de Google Inc.**

Google Inc. es una empresa del tipo innovadora, y esta innovación tiene como base 8 pilares, según la entrevista brindada por Susan Wojcicki, Vicepresidenta Senior de Publicidad de Google Inc. (García 2011).

1) Ten una misión.

La misión de Google Inc. es muy clara y concisa: "Organizar el mundo de la información para hacerla accesible y útil", ejemplos de ello son su buscador de nombre Google, su servicio de correo Gmail, etcétera. El objetivo es que todos los trabajadores de la organización se comprometan con esta misión y la lleven en su ADN, por ello trabajan mucho en su cultura organizacional.

2) Piensa a lo grande, pero comienza por lo pequeño.

Este pilar busca tener la capacidad de diseñar planes ambiciosos, visionarios, transformadores, pero no deben de dejar de ser conscientes de que se debe de planificar por fases, asignar a las personas y recursos adecuados, en el tiempo justo con la finalidad de que se puedan cumplir.

3) Lucha por una innovación constante, no por la perfección de un instante.

La finalidad es tener como premisa la ejecución de modelos o proyectos escalables en el tiempo, debido a que no todo lo que se lanza al mercado tiene acogida desde el inicio, ni tiene porque ser perfecto. Asimismo, se debe realizar una mejora continua, la revisión, el cambio, requieren de un *update* casi diario. La cuestión es aprender rápido, actuar antes que los demás y siempre dispuestos a aportar mejoras en cada momento.

4) Busca ideas en cualquier sitio.

El objetivo de este pilar es mantener como principio básico la innovación y para ello se busca el ser receptivo con todo lo que ocurre al alrededor y saber aprovecharlos.

5) Comparte todo.

Este pilar es uno de los principios de la innovación abierta, en la organización se busca compartir ideas, documentos, intereses, etcétera, esto permite que existan mejoras, intercambio de ideas, reformulaciones, y permite que todos puedan acceder a las fuentes de conocimiento para seguir aportando a la organización.

6) La chispa de la innovación es la imaginación, pero su gasolina son los datos.

Una de las políticas que se implanta como cultura de la organización de Google Inc. es que todos los empleados tienen el 20% de su tiempo para trabajar en lo que deseen, con la finalidad de buscar ideas innovadoras apoyadas de la gran cantidad de información que manejan en la compañía que les permite tomar decisiones, que quizás puedan permitirles rendimientos millonarios en el futuro.

7) Sé una plataforma.

Uno de los grandes secretos de compañías de la envergadura de Google Inc. es precisamente su habilidad de abrir plataformas colaborativas que permitan que cualquier persona con talento en el planeta pueda aportar sus conocimientos en cualquiera de sus productos. Así fue cómo surgieron Android y Google Earth.

8) “Never fail to fail”.

Fracasar en el mundo empresarial no es un problema si en realidad se aprende del fracaso. Por eso es importante diversificar, testear, aprender y no esperar sino, por el contrario, innovar constantemente.

Capítulo VI. Formulación estratégica

1. Visión

De acuerdo con Thompson (2012), una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y define el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía, por lo que indica claramente hacia dónde va la empresa.

A pesar que Google Inc. no posee una visión oficial, se propone la siguiente visión sobre la base de lo investigado: ser la mejor empresa de tecnología, brindando información de valor agregado a través de múltiples productos y servicios, llegando a todos los rincones del mundo.

2. Misión

La finalidad de la misión de una empresa es describir su actividad y propósito de negocios actuales, por lo que responde a las preguntas: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí (Thompson A. 2012).

Según la página web institucional de Google Inc. (2014), su misión es <Organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de manera universal>.

3. Objetivos estratégicos

El propósito de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específico. Los objetivos específicos bien establecidos tienen las siguientes características: son específicos, cuantificables o medibles y tienen una fecha límite para su consecución (Thompson A. 2012).

Los objetivos estratégicos permitirán a Google Inc. mejorar su competitividad en la industria. A continuación, se listan los objetivos estratégicos propuestos:

- Incrementar en los próximos 5 años la cantidad de usuarios de los servicios de Google Inc. en un 40%, debido a que hoy en día solo el 38,1% de las personas tiene acceso a internet, según el Banco Mundial.
- Mantener la posición de liderazgo como la marca más valorada en los próximos 5 años.
- Convertir a Google Inc. en la primera empresa en el ranking del internet de las cosas, actualmente ocupa el puesto 2 tras la adquisición de Nets Labs.

- Aumentar los ingresos por publicidad en un 10% en los próximos 5 años buscando sinergias de productos y servicios ofrecidos por Google Inc.
- Incrementar un 10% en los próximos 5 años su participación en mercados actualmente restringidos por sus gobiernos como China, Rusia, India, entre otros.
- Aumentar el promedio de permanencia de personal cualificado de 1,1 años a 5 años como mínimo.

4. Objetivos financieros

Los objetivos financieros que propondremos permitirán a Google Inc. sobrevivir en la industria a la que pertenece y tienen como finalidad apoyar la ejecución de los objetivos estratégicos nombrados en el punto anterior.

- Aumentar el beneficio por acción (EPS o Earning per share) en un 30% en los próximos 5 años, en la actualidad el EPS se encuentra en \$19,73.
- Mantener el flujo de caja en positivo como los últimos 3 años, al final del período del 2013 era \$18898 MM.
- Mantener el retorno sobre inversión (ROI por sus siglas en inglés) como mínimo sobre el 15% en los próximos 5 años, en los últimos 5 años se mantuvo entre el 13,6% y el 17,27%.

5. FODA

El uso de la matriz FODA permitirá reconocer los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que la empresa Google Inc. tiene actualmente. Su finalidad es conocer la situación real en que se encuentra la empresa y así crear estrategias que le permitan cumplir con los objetivos. Ver anexo 4

Finalmente, se explotará la matriz FODA con el cruce de sus factores internos y externos para proponer las estrategias que permitan el crecimiento, afianzamiento y mejora continua de la empresa Google Inc. estas estrategias son de cuatro tipos: estrategias ofensivas (FO), estrategias reactivas (FA), estrategias adaptativas (DO) y estrategias defensivas (DA). Ver anexo 5

6. Matriz Peyea

La matriz Peyea posibilita la evaluación de cuatro puntos claves que permitirán equilibrar los factores internos (fortalezas de Google Inc. frente a sus competidores) y los factores externos (variables más importantes de la industria a la que pertenece Google Inc.) cuya finalidad es

convertir datos cualitativos en cuantitativos para definir si la estrategia será agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, en función del cuadrante resultante de los ejes X e Y.

Luego de evaluar estos factores, se obtuvo las coordenadas de los ejes X e Y, cuyos valores son 3,6 y 2,17 respectivamente.

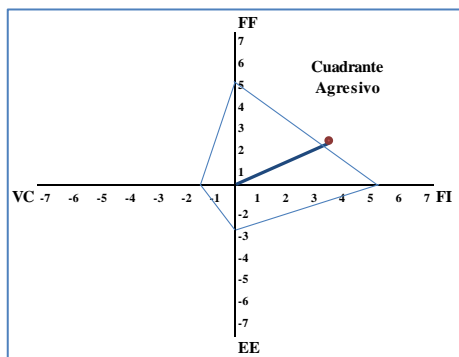
Tabla 15. Matriz PEYEA

Eje	Valor	Posición Estrategia Interna	Valor	Posición Estrategia Externa	Valor del Eje
Y		Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
		3 ROA	-2	Inflación	
		6 Apalancamiento	-6	Tecnología	
		6 Liquidez	-4	Elasticidad de la demanda	
		3 Flujo de efectivo	-1	Impuestos	
		7 Utilidad por acción	-1	Barreras de entrada	
Promedio	5		-3	Presión competitiva	
		Ventaja Competitiva (VC)	-2.8		2.17
X		-1 Calidad de Productos y Servicios		Fuerza Industria (FI)	
		-2 Cuota de mercado de ventas online	4	Potencial de utilidades	
		-1 Marca e imagen	4	Potencial de crecimiento	
		-3 Ciclo de vida de productos	7	Acceso a financiamiento	
		-1 Investigación y desarrollo	6	Consolidación	
Promedio	-1.6		5	Productividad	
			5.2		3.6

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez obtenidas las coordenadas, se procede a diagramarlas para ubicar el cuadrante competitivo en el que se encuentra la organización evaluada. Así, se evidencia que Google Inc. se encuentra en el cuadrante agresivo “está operando en una industria atractiva y estable y tiene importantes ventajas competitivas respaldadas por su solidez financiera” (Simister 2011).

Gráfico 10. Matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia, 2014.

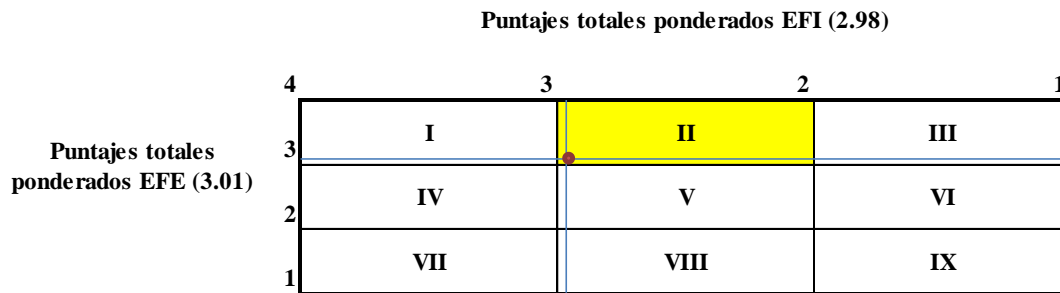
7. Matriz interna – externa

La matriz interna – externa, también conocida como matriz de General Electric o matriz de McKinsey, utiliza los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI. El cruce de estos valores indicará el cuadrante en el que se encuentra la empresa Google Inc. desde las perspectivas de

fortaleza del negocio (EFI) y el atractivo del mercado (EFE). Google Inc. se ubica en el cuadrante II, cuya recomendación o significado es invertir para construir.

De acuerdo con Payne (1996), el cuadrante II considera a las siguientes estrategias genéricas “reto para el liderazgo, construir en forma selectiva sobre fortalezas, reforzar áreas vulnerables”.

Gráfico 11. Matriz interna-externa



Fuente: Elaboración propia, 2014.

8. Matriz de la gran estrategia

Luego de realizar el análisis del FODA cruzado, Peyea e interna-externa, en los que se realizó la evaluación de los distintos factores tanto internos como externos que intervienen tanto positiva como negativamente con Google Inc., se concluye que la empresa cuenta con una gran respaldo económico en un mercado de alto crecimiento donde cumple un rol desafiante en la industria a la que pertenece. Por este motivo, se ubica en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, en donde las estrategias genéricas que se aplicarán a la propuesta serán las siguientes:

- Desarrollo de producto: se busca modificar, adaptar o crear productos en mercados actuales.
- Desarrollo de mercado: ingresar a mercados nuevos con los productos actuales.

Gráfico 12. Matriz de la gran estrategia

	CRECIMIENTO RAPIDO DE MERCADO		
	CUADRANTE II	CUADRANTE I	
POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	Penetración de mercado	Penetración de mercado	
	Desarrollo de producto	Desarrollo de producto	
	Integración horizontal	Integración hacia adelante	
	Desinversión	Integración hacia atrás	
	Liquidación	Integración horizontal	
		Diversificación relacionada	
	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	
	Recorte de gastos	Diversificación relacionada	
	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada	
	Diversificación relacionada	Alianzas estratégicas	
	Desinversión		
	Liquidación		
	CRECIMIENTO LENTO DE MERCADO		

Fuente: Elaboración propia, Fred David.

9. Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico busca alinear las estrategias específicas propuestas en la matriz FODA cruzado con las matrices Peysa, interna – externa y gran estrategia, en donde se realizará el primer filtro para lograr una priorización seleccionando solo aquellas estrategias específicas que cumplan con las estrategias genéricas seleccionadas.

Tabla 16. Alineamiento estratégico 1

Tipo de Estrategia (FODA)	Código	Alineamiento Estratégico				TOTAL
		Estrategia específica	PEY EA	Inter na - Externa	Gran Estrategia	
Ofensivas (FO)	E01	Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las nuevas plataformas en las que busque estar presente.	X	X	X	3
	E02	Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.	X	X	X	3
	E03	Mejorar el algoritmo de búsqueda para que logre anticiparse a las necesidades de los usuarios.	X	X	X	3
	E04	Masificar productos como Google Fiber Cable y Loon para mejorar la calidad y acceso a internet a nivel mundial.	X	X	X	3
Reactivas (FA)	E05	Aprovechar la tecnología desarrollada por Google para adecuar su modelo de negocio de publicidad en internet a dispositivos móviles.	X	X	X	3
	E06	Consolidar productos y servicios bandera frente a sus competidores. Productos como el buscador, YouTube, Wazze, Gmail.	X		X	2
	E07	Generar herramientas tecnológicas que ayuden a la empresa y sus clientes a la detección oportuna de clicks fraudulentos.	X	X	X	3
Adaptativas (DO)	E08	Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.	X	X	X	3
	E09	Consolidar a Google como una red social que haga sinergia con el algoritmo de búsqueda (Google+).	X		X	2
Defensivas (DA)	E10	Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y ONGs involucradas en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas.	X	X	X	3
	E11	Crear una cultura empresarial de retención de talento.	X	X	X	3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Luego de realizar el primer filtro, quedaron priorizadas 8 de las 11 estrategias propuestas inicialmente, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 17. Alineamiento estratégico 2

E01	Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las nuevas plataformas en las que busque estar presente.
E02	Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.
E03	Mejorar el algoritmo de búsqueda para que logre anticiparse a las necesidades de los usuarios.
E04	Masificar productos como Google Fiber Cable y Loon para mejorar la calidad y acceso a internet a nivel mundial.
E05	Aprovechar la tecnología desarrollada por Google Inc. para adecuar su modelo de negocio de publicidad en internet a dispositivos móviles.
E07	Generar herramientas tecnológicas que ayuden a la empresa y sus clientes a la detección oportuna de clicks fraudulentos.
E08	Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc. aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.
E10	Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y ONGs involucradas en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas.
E11	Crear una cultura empresarial de retención de talento.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

A continuación, se procede a realizar un nuevo filtro en donde se cruzan las estrategias específicas priorizadas con los objetivos estratégicos.

Tabla 18. Objetivos estratégicos

OE01	Incrementar en los próximos 5 años la cantidad de usuarios de los servicios de Google Inc. en un 40%, debido a que hoy en solo el 38.1% de las personas tiene acceso a internet.
OE02	Mantener la posición de liderazgo como la marca más valorada en los próximos 5 años.
OE03	Convertir a Google Inc. en la primera empresa en el ranking del internet de las cosas, actualmente ocupa el puesto 2 tras la adquisición de Nets Labs.
OE04	Aumentar los ingresos por publicidad en un 10% en los próximos 5 años buscando sinergias de productos y servicios ofrecidos por Google Inc.
OE05	Incrementar un 10% en los próximos 5 años su participación en mercados actualmente restringidos por sus gobiernos como los son China, Rusia, India, etc.
OE06	Aumentar el promedio de permanencia de personal cualificado de 1.1 años a 5 años como mínimo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla se aprecia un segundo filtrado en donde se volverán a priorizar solo aquellas estrategias que cumplan con la mayor cantidad de objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 19. Alineamiento estratégico 3

		OE01	OE02	OE03	OE04	OE05	OE06	TOTAL
E01	Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las nuevas plataformas en las que busque estar presente.	X	X	X	X			4
E02	Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.	X	X	X	X		X	5
E03	Mejorar el algoritmo de búsqueda para que logre anticiparse a las necesidades de los usuarios.	X	X	X	X			4
E04	Masificar productos como Google Fiber Cable y Loon para mejorar la calidad y acceso a internet a nivel mundial.	X	X		X			3
E05	Aprovechar la tecnología desarrollada por Google Inc. para adecuar su modelo de negocio de publicidad en internet a dispositivos móviles.	X	X	X				3
E07	Generar herramientas tecnológicas que ayuden a la empresa y sus clientes a la detección oportuna de clicks fraudulentos.		X		X			2
E08	Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.	X	X	X	X			4
E10	Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y ONGs involucradas en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas.	X	X	X	X	X		5
E11	Crear una cultura empresarial de retención de talento.	X	X	X		X	X	5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Finalmente, luego de los 2 filtros anteriores, son priorizadas y, por ende, seleccionadas como estrategias a proponer en el presente trabajo de investigación, solo 6 de las 11 estrategias inicialmente formuladas en la matriz FODA cruzado.

Tabla 20. Alineamiento estratégico 4

E01	Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las nuevas plataformas en las que busque estar presente.
E02	Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.
E03	Mejorar el algoritmo de búsqueda para que logre anticiparse a las necesidades de los usuarios.
E08	Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.
E10	Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y ONGs involucradas en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas.
E11	Crear una cultura empresarial de retención de talento.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las 6 estrategias seleccionadas se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos propuestos para Google Inc. en los próximos 5 años, cumpliendo con las estrategias genéricas de desarrollo de producto y desarrollo de mercado impulsadas por el respaldo financiero y su posición agresiva dentro de la industria a la que pertenece.

Capítulo VII. Selección de la estrategia

1. Descripción de estrategias seleccionadas

Se propondrá implementar las 6 estrategias seleccionadas como desarrollo de producto y desarrollo de mercado, en donde E01 tiene como objetivo la integración de los productos y/o servicios de Google Inc. con las nuevas plataformas que se encuentren en uso por tendencia, por ejemplo: electrodomésticos que se conecten a internet y hagan uso de servicios que ofrezca Google Inc. para brindar valor agregado a su público objetivo. La E02 tiene como finalidad captar, gestionar y mantener personal calificado que le permita incrementar su cartera de productos y/o brinde nuevas características de los mismos. La E03 y E08 buscan generar un valor agregado al algoritmo de búsqueda de Google Inc., dándole la capacidad de anticiparse a las necesidades de sus clientes y ofrecerles productos o servicios relacionados. La E10 tiene como finalidad desarrollar mercados globales donde Google Inc. tiene limitaciones para ofrecer sus servicios por trabas presentadas por los países debido a que existen políticas de privacidad que no pueden ser ofrecidas directamente. Finalmente, la E11 buscará crear una cultura empresarial de retención de talento que permita aumentar la lealtad de sus colaboradores evitando la rápida rotación de personal.

2. Cruce de las estrategias con el modelo de recursos y capacidades

Se realizará un cruce entre las estrategias propuestas y el modelo de recursos y capacidades de Google Inc. La finalidad del cruce es observar cuáles son las herramientas con las que cuenta Google Inc. para lograr la implementación y seguimiento continuo de mejora de las estrategias priorizadas. El cruce se puede observar en el Anexo 6.

Gráfico 13. Recursos y capacidades

Fortalezas Claves	
C8	Capacidad de crear otros servicios complementarios de gran interés para el usuario.
R1	La marca Google (reputación de la empresa y sus servicios)
C5	Capacidades de marketing
R3	Amplia cartera de productos y servicios
R4	Financieros
C2	Enfoque y conocimiento de la comunidad virtual de usuarios
C1	Sinergias para mayor impacto de campañas de publicidad en internet
Paridad con Competidores	
C9	Alto desarrollo tecnológico de su motor de búsqueda (Algoritmo automático)
R2	Recurso humano talentoso y altamente capacitado
C6	Capacidad de competir en mercados globales
C3	Reclutamiento de los mejores talentos
R6	Cultura corporativa orientada hacia la innovación
C7	Capacidad de dominar plataformas móviles (Android y Tablet)
R5	Patentes
Debilidades Claves	
C10	Retención de personal talentoso y altamente calificado
C4	Gestión de equipos para el desarrollo y mantenimiento de proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VIII. Plan de marketing

El plan de marketing está orientado a impulsar el negocio de la publicidad *on-line* por medio de la sinergia de productos y/o servicios que la empresa ofrece y/o pueda ofrecer en el futuro, por ejemplo, en el mercado de aplicaciones en donde se pueda integrar publicidad en plataformas como: *smartphones*, *smartwatches* y otros dispositivos con conexión a internet, que surjan como producto de la creciente tendencia del “internet de las cosas”, y que además signifiquen una buena oportunidad para los negocios de llegar con mayor precisión a sus segmentos de interés. Para ello, Google Inc. deberá priorizar la inversión, desarrollo, adquisición y promoción de productos y/o servicios con potencial de obtener un alto tráfico del segmento de interés, a partir del uso y valoración de los usuarios sobre sus beneficios y soluciones a las necesidades de los clientes y usuarios, desde lo más cotidiano y sencillo hasta cuestiones de mayor complejidad.

Este plan busca reforzar el posicionamiento de Google Inc. en el creciente y cambiante mundo de las tecnologías de información, enfocándose sobre todo en la industria de la publicidad *on-line*, a fin de que mantenga su posición competitiva como la marca más valorada, así como la generación de valor al usuario y cliente final. Cabe indicar, además, que este plan contribuirá con el cumplimiento de las estrategias EO1, EO2 y EO8, definidas en el capítulo VI.

1. Objetivos de marketing

Tabla 21. Objetivos de marketing

Objetivo General			
Objetivos Específicos	Corto Plazo (1-2 años)	Mediano Plazo (3-5 años)	Largo Plazo (5-8 años)
Promover y posicionar en el <i>Top of Mind</i> nuevos productos y servicios de Google que resuelvan problemáticas de los usuarios en el mercado de servicios <i>on-line</i> .			
Promover el desarrollo de nuevos productos y servicios de fácil uso y de alto valor agregado para los usuarios	X	X	
Implementar sistemas de pago adecuados para los anunciantes	X	X	
Promocionar el sistema de publicidad <i>on line</i> a través de una adecuada estrategia de comunicación centrada en el cliente.	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Desarrollo de estrategias

El desarrollo de la estrategia de marketing se basa en la metodología propuesta en el estudio denominado *Estrategies for competitive advantage in electronic commerce* (Shin 2001), que mezcla las 7 P del Marketing Mix de McCarthy, y las cinco fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter para identificar estrategias de marketing *e-business* que Google Inc. podría utilizar para competir en el mercado de nuevas aplicaciones.

Tabla 22. Matriz de marketing digital, Porter vs. MkT Mix

Fuerzas de Porter	Marketing Mix Servicio						
	Producto/Servicio	Precio	Plaza	Promoción	Personas	Procesos	Proactividad
<p>Amenaza de nuevos competidores (alta)</p> <p>Se trata de una industria altamente atractiva, con interés de inversionistas. No se requiere de fuertes inversiones de infraestructura y derechos por la tecnología, mientras que existen facilidades para las herramientas de promoción y publicidad de nuevos productos y servicios <i>on line</i>.</p>	<p>Aprovechando el reconocimiento de marca actual de Google Inc. se recomienda seguir innovando en productos y servicios, creando sinergias entre estos y siguiendo a la tendencia del internet de las cosas. Así mismo, mediante esta sinergia Google Inc. logrará ampliar la mezcla de productos/servicios que le permitirá seguir ofreciendo el servicio de publicidad on-line de forma masiva en cada una de sus líneas como lo hace hoy en día en su buscador, en YouTube, en Waze entre otros.</p>	<p>Debido a la capacidad instalada de tecnología que tiene Google Inc. se pueden ofrecer productos/servicios gratuitos a usuarios, sin embargo estos mismos productos/servicios son ofrecidos mediante una membresía pagada a clientes a quienes se les ofrece una mejor propuesta de valor. En el caso de productos/servicios gratuitos Google Inc. deberá de buscar el medio necesario para introducir su diseño de publicidad on-line.</p>	<p>Google Inc. debe seguir realizando alianzas estratégicas con las nuevas plataformas que empiecen a hacer uso del internet de las cosas como por ejemplo: electrodomésticos que se conecten a internet y hagan uso de servicios que ofrezca Google Inc. para continuar brindando a los anunciantes el valor agregado de estar presente en cualquier lugar y plataforma donde se encuentre su público objetivo.</p>	<p>Google Inc. debe emplear una estrategia de Promoción centrada en el cliente, que resalte los beneficios diferenciales frente a sus competidores, como por ejemplo sus sistema de pagos: CPM (coste por mil pantallas) donde cada vez que un usuario visita la página en la que está el anuncio, el anunciante paga una cantidad, y CPC (coste por clic), donde el anunciante paga cada vez que el usuario hace clic en el enlace.</p> <p>Por otro lado se propone a Google Inc. utilizar un marketing de relación, basado en experiencias, donde se muestre a Google Inc. presente en varias plataformas y brindando solución a una gran cantidad de necesidades y problemas de los usuarios.</p>	<p>Google Inc. debe formar representantes de venta altamente capacitados en la propuesta de valor que ofrece la publicidad online de Google, así como en técnicas de venta que les permita: entener al cliente y sus necesidades para en base a ello ofrecerles la solución integral a su medida.</p>		<p>Una fortaleza clave de Google Inc. frente a sus actuales y potenciales competidores es su fuerte imagen de marca, realizada entre otras cosas por su imponente campus Googleplex en Silicon Valley, donde los diferentes ambientes, colores utilizados, y forma de hacer las cosas, proyecta una cultura corporativa orientada a la innovación y liderazgo en la industria.</p> <p>Asimismo, Google Inc. está continuamente promociona en el mercado sus nuevos productos y proyectos innovadores como; Google glass, los vehículos autónomos, Google Fiber y el proyecto Loon, lo cual lo sigue ubicando como una de las empresas líderes en innovación</p>
<p>Rivalidad entre competidores (alta)</p> <p>Al encontrarse en una industria dinámica y de vanguardia los competidores se encuentran continuamente en una lucha por mejorar sus productos y proteger parte de su participación de mercado.</p>	<p>La innovación constante es parte del ADN de la organización de Google Inc. esto le permite mantenerse a la vanguardia en productos/servicios tecnológicos. Adicionalmente, con su política de adquisición o financiamiento de empresas logra incrementar su abanico de productos/servicios que generen valor al usuario o cliente final.</p>	<p>Google Inc. Inc. incursiona en todos los mercados a los que llega con sus productos/servicios con una estrategia de precio de penetración, debido a que los ofrece de forma gratuita con prestaciones básicas pero funcionales. Sin embargo, también los ofrece de forma pagada con mayores prestaciones brindando una mayor propuesta de valor. En el caso de productos/servicios gratuitos Google Inc. deberá de buscar el medio necesario para introducir su diseño de publicidad on-line.</p>					
<p>Amenaza de productos sustitutos (moderada)</p> <p>La publicidad on-line tiene menores costos y un alcance más focalizado que formas sustitutas de publicidad como: prensa, tv, promociones, radio. Sin embargo, las tendencias indican la preferencia del mercado por la utilización de aplicaciones específicas para dispositivos móviles (apps) para poder responder determinadas cuestiones, solucionar problemas e incluso realizar funciones similares a los motores de búsqueda tradicional, lo que podría cambiar el modelo de negocio de Google Inc. Inc. y de la industria de publicidad on-line en general.</p>	<p>Google Inc. debe de incursionar en el segmento de la publicidad on-line, como parte de su plataforma de servicios para dispositivos móviles (Google Play) deberá de buscar la forma de integrar publicidad en esta línea de productos que por el momento no está siendo muy explotada y se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto.</p>	<p>Debido a la existencia moderada de productos sustitutos se recomienda a Google Inc. mantener una estrategia de precios de buen valor (definición de Kotler y Armstrong) debido a que brinda un producto de calidad alta y un precio bajo en comparación a los sustitutos ofrecidos en otras industrias.</p>	<p>Google Inc. debe adquirir aplicaciones, de alto valor agregado para nichos de mercado específicos, de manera que pueda ofrecerlas a los anunciantes como una opción más de publicidad online, a parte de las opciones en su buscador.</p>	<p>Marketing de relación donde se muestre a Google Inc. presente en varias plataformas y brindando solución a una gran cantidad de necesidades y problemas de los usuarios, lo que significa un valor diferencial respecto a otras formas de publicidad sustitutas como: prensa, tv, radio, otros.</p>	<p>Los representantes de venta de Google Inc. deben ofrecer un trato cercano y personalizado a sus clientes, analizando su situación, la finalidad comercial y los resultados deseados, para de acuerdo a ello brindarles propuestas que puedan cumplir con sus expectativas.</p>		
<p>Poder de negociación de los clientes (moderada)</p> <p>La publicidad on-line en su mayoría se encuentra en la industria del retail, por lo cual se puede indicar que el conglomerado de estos tienen un moderado poder de negociación.</p>	<p>La publicidad on-line es la principal fuente de ingresos de Google Inc. y esta se sostiene gracias al reconocimiento de su marca que le permite tener el servicio de búsqueda más utilizado del planeta y con ello un elevado número de usuarios y clientes que desean hacer publicidad sus negocios a un bajo costo en relación a precio/segmentación de publicidad.</p>	<p>Gracias al uso masivo del buscador de Google Inc. y el reconocimiento de su marca, la empresa tiene la posibilidad de brindar servicios de forma gratuita y gracias al elevado acceso a sus servicios gratuitos brindar otros servicios pagados como el de la publicidad on-line a sus clientes finales, ofreciéndoles una propuesta de valor distinta a la de la competencia con herramientas de Business Intelligence gratuitas como parte del servicio.</p>	<p>Alianzas estratégicas con nuevas plataformas de internet de las cosas. Además Google Inc. debe invertir en comprar aplicaciones orientadas a segmento específicos, que puedan significar para los anunciantes opciones interesantes de llegar de manera más directa a su público objetivo.</p>	<p>Estrategia de comunicación basada en el cliente, donde se comunican las experiencias de los usuarios y clientes alrededor de los productos de Google Inc.</p>	<p>El trato de los representantes de venta debe ser personalizado, atendiendo al perfil del cliente, sus necesidades y expectativas respecto del servicio de publicidad online requerido.</p> <p>Google Inc. debe realizar un programa dirigido a su fuerza de ventas para que interioricen su cultura organizacional orientada al cliente.</p>	<p>Google Inc. debe segmentar a sus clientes de acuerdo a problemas o necesidades comunes que enfrentan, de manera que los representantes de ventas puedan tener ciertas propuestas estandarizadas, que muestren a los clientes cómo Google Inc. puede añadir valor a su empresa a través de soluciones adecuadas. A partir de aquí el trato ya podría ser más personalizado.</p>	<p>Como estrategia para ser una de las marcas más valoradas en el mercado, Google Inc. crea productos y servicios que, si bien no le brinda muchos ingresos sí son muy bien recibidos por la comunidad de usuarios. Los servicios de Google Inc. son en su mayoría gratis y de muy alta calidad, por lo que producen confianza en los usuarios y por consiguiente un alto tráfico de los mismos.</p>
<p>Poder de negociación de los proveedores (baja)</p> <p>Frente a la clara posición de mercado de Google Inc. (67% del mercado de búsquedas en EE.UU.), los proveedores se encuentran en desventaja para obtener mejores márgenes y condiciones.</p>	<p>El poder de Google Inc. radica en el elevado valor de su marca en el mundo de tecnología y sobre todo en el mundo de buscadores y publicidad on-line. Este poder le permite a Google Inc. Inc. tener un elevado poder de negociación frente a sus proveedores, o en su defecto realizar un integración hacia atrás adquiriendo a estos proveedores tecnológicos.</p>	<p>Google Inc. es una empresa de presencia mundial gracias al elevado uso del internet y los servicios que este medio conlleva. Por este motivo Google Inc. tiene la posibilidad de negociar precios bajos de adquisición de productos necesarios para la generación de los suyos, adicionalmente debido al poder adquisitivo que tiene Google Inc. puede buscar integrarse hacia atrás.</p>		<p>Realizar concursos, convocatorias para desarrolladores de nuevas aplicaciones o innovaciones tecnológicas, con la finalidad de comprar las patentes y tener nuevas opciones de plataformas para publicidad <i>online</i></p>			

Fuente: Elaboración propia (2014), adaptado de Namchul Shin “Estrategies for competitive advantage in electronic commerce”.

Capítulo IX. Plan de investigación y desarrollo

El plan de I+D sugerido para Google Inc. busca apoyar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos manteniendo su posición de líder en tecnología bajo la diferenciación de sus productos y/o servicios sostenida en los diferentes tipos de innovación llevados a cabo en la empresa. Entre estos tipos podemos nombrar la innovación de productos/servicios que generan valor al cliente brindándole nuevos o mejoras en los ya existentes, innovación de procesos que le permite agilizar la creación de productos/servicios y finalmente la innovación estratégica que se puede evidenciar en la cultura organizacional de Google Inc. y su filosofía del 80-20 (80% horas laborales y 20% horas creativas).

Como parte de las estrategias sugeridas, es posible considerar a E01, E03, E08 y E10, las cuales permitirán el continuo desarrollo y crecimiento Google Inc.

1. Objetivos de I+D

Tabla 23. Objetivos de I+D

Objetivo General			
Anticipar las necesidades tecnológicas de los usuarios, tanto a nivel de productos como de servicios brindando valor.			
Objetivos Específicos	Corto Plazo (1-2 años)	Mediano Plazo (3-5 años)	Largo Plazo (5-8 años)
Realizar alianzas estratégicas con empresas de tecnología de información.	X	X	
Adquirir empresas tecnológicas enfocadas a nichos.		X	X
Financiar laboratorios de investigación y desarrollo.	X	X	
Incrementar mecanismos de seguridad de información.	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Desarrollo de estrategias

Con la finalidad de generar valor a los usuarios y clientes, se recomienda:

- Incursionar en nuevos mercados buscando formar alianzas estratégicas con empresas arraigadas en dichos mercados a fin de ofrecer nuevos productos y/o servicios relacionados, para incrementar o incursionar en localidades donde no tienen participación.
- La existencia de empresas especializadas en productos y/o servicios ofrecidos a nichos, posibilita a Google Inc. la adquisición de muchas de estas empresas que por falta de dinero no logran traspasar fronteras y es aquí donde se sugiere a Google Inc. continuar con su política de adquisición de empresas como lo hizo en con Youtube, Waze, Android, etcétera.
- Financiar y/o brindar facilidades a empresas de TI, laboratorios de investigación, entre otros, con escasos recursos, buscando la compra de patentes de aquellos productos o prototipos que

podrían tener acogida en el mercado pero que por falta de financiamiento y/o promoción no logran hacerse conocidas.

- Contratar servicios de terceros especializados en seguridad de información que le permitan a Google Inc. descubrir fallas de seguridad en sus sistemas, de modo que asegure de forma proactiva y no reactiva la información de los miles de clientes y usuarios que tienen información personal alojada en su infraestructura.
- Mejorar constantemente su algoritmo de búsqueda con la finalidad de anticiparse a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios relacionados a su estilo de vida, costumbres, necesidades, etcétera. Para esto se sugiere apoyarse de las escuelas de ciencias donde podrán captar nuevos colaboradores con ideas innovadoras.

3. Presupuesto del plan de investigación y desarrollo

El presupuesto de investigación y desarrollo considerará actividades como adquisición de empresas, financiamientos a terceros de I+D y procesos de mejora continua en búsqueda de sinergia de productos y servicios. El detalle del costo del plan de investigación y desarrollo se detallará en el anexo 11.

Capítulo X. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

La empresa Google Inc. cuenta en la actualidad con 51.564 empleados a tiempo completo; sin embargo, es una de las empresas con mayores índices de rotación de personal, en donde la media del tiempo de permanencia es de 1,1 años. Asimismo, es una empresa reconocida por su gran capacidad de innovación y esta no se puede realizar sin contar con personal altamente cualificado.

Por estos motivos se proponen las estrategias E02 y E11 que le permitirán a Google Inc. mantener el personal necesario para sus procesos de innovación.

1. Objetivos de Recursos Humanos

Tabla 24. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo General			
Captar, gestionar y retener el talento humano que garantice la cultura de innovación de la empresa.			
Objetivos Específicos	Corto Plazo (1-2 años)	Mediano Plazo (3-5 años)	Largo Plazo (5-8 años)
Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal.	X		
Aumentar el tiempo promedio de permanencia en la empresa.		X	X
Rotación interna de puestos que permitan innovación continua.	X		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Desarrollo de estrategias

Debido al elevado índice de rotación de personal, Google Inc. incurre en costos permanentes de selección de personal, por este motivo se recomienda:

- Detección del talento clave a través de continuas evaluaciones 360° del personal que permita reconocer el talento del mismo. Tras conocer las fortalezas y debilidades de cada uno, podrán formar grupos de trabajo homogéneos que permitan lograr los objetivos.
- Establecer un criterio de incentivos especiales para el personal detectado como “altamente talentoso”. Se recomiendan incentivos del tipo económico y de prestigio, sabiendo que Google Inc. es el dueño de cada una de las patentes creadas por su personal dentro de la organización gracias a su cultura de 80-20 deberá brindar un porcentaje de las ganancias obtenidas por el producto o servicio obtenido así como la publicación del creador, quien ganará así mayor reputación y prestigio en la industria.
- Enfocar esfuerzos en determinar el personal que lidera los proyectos claves de la empresa.
- Establecer un plan de carrera dentro de la organización, vía entrevistas personalizadas para orientar a las personas clave.

- Establecimiento del sistema de *coaching* (interno) dentro de los equipos de trabajo a fin de identificar a talentos nuevos que no sean mapeados mediante, las evaluaciones corrientes hechas por Recursos Humanos.
- Establecer recompensas para las personas (*coaches* internos) que descubran, nutran y recomienden a nuevos talentos.
- Realizar estrategias de reclutamiento de nuevos talentos, basadas en alianzas institucionales con universidades de prestigio a nivel mundial, así como utilizar el *social media* para llegar con sus convocatorias al público joven.

3. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

El presupuesto incluirá actividades que permitirán a Google Inc. maximizar sus ingresos por retención de personal cualificado y reducir la tasa de salida de personal.

El detalle de los costos del plan de Recursos Humanos se detallará en el anexo 11.

Capítulo XI. Plan de RSE

La estrategia propuesta para Google Inc. busca que la empresa integre a la RSE dentro de su modelo de gestión, por lo que las actividades propuestas estarán relacionadas con los diferentes procesos de su cadena de valor, y aportarán al cumplimiento de la mayor parte de las estrategias seleccionadas EO2, EO8, E10 y E11.

1. Objetivos de RSE

Tabla 25. Objetivos de RSE

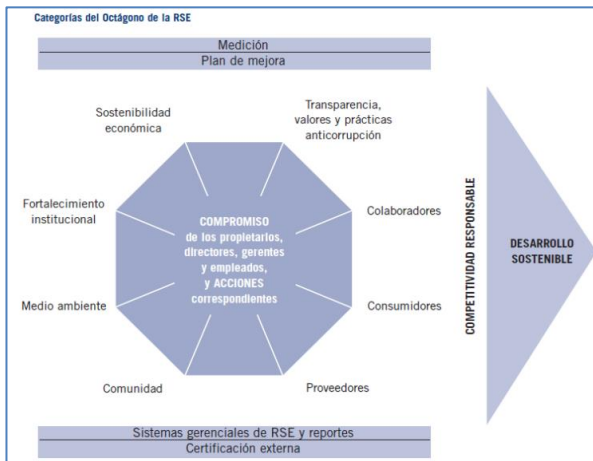
Objetivo General			
Incorporar la RSE dentro de la cadena de valor de Google, teniendo como finalidad el desarrollo de relaciones sostenibles de la empresa con sus diferentes públicos de interés			
Objetivos Específicos	Corto Plazo (1-2 años)	Mediano Plazo (3-5 años)	Largo Plazo (5-8 años)
Atender las necesidades y expectativas de sus stakeholders identificados.	X	X	X
Reducir el impacto ecológico de sus operaciones		X	X
Promover un comportamiento ético de la empresa (propiedad intelectual, derecho a la privacidad)		X	X
Hacer más democrático y accesible el uso del internet en el mundo		X	X

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Estrategia de RSE en Google Inc.

Una vez identificados y categorizados los grupos de interés, se evaluará los ámbitos de responsabilidad social de Google Inc. a través del modelo de categorías del octágono de RSE (Ogliastri et al. 2009) y se propondrá estrategias a trabajar desde las principales áreas funcionales de la empresa. Ver anexo 7.

Gráfico 14. Octágono de la RSE



- Ámbitos de RSE**
- Colaboradores
 - Consumidores
 - Proveedores
 - Comunidad
 - Medio Ambiente
 - Fortalecimiento de Instituciones Públicas
 - Sostenibilidad Económica
 - Transparencia, valores y prácticas anticorrupción

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Presupuesto del plan de RSE

Al ser la RSE un concepto transversal a operación de Google Inc., el presupuesto está contemplado en alguno de los planes funcionales como recursos humanos, investigación y desarrollo. Únicamente se considerará como presupuesto adicional, aquel relacionado con actividades y proyectos que no estén dentro de alguna de las áreas funcionales de Google Inc. (ver anexo 11).

Capítulo XII. Plan financiero

La gestión financiera busca elevar el valor económico de Google Inc., maximizar la rentabilidad de la empresa, así como asegurar el mejor desempeño económico y financiero de la empresa. Además, como parte de su función, el área financiera debe monitorear la conveniencia de realizar ciertas inversiones en post de asegurar el crecimiento o vigencia de la empresa, sin perder de vista la misión y visión de la empresa. Asimismo, ayudar a la empresa al procesamiento de los datos financieros y la comunicación transparente a los distintos stakeholders.

1 Objetivos financieros

Tabla 26. Objetivos Financieros

Objetivo General			
Evaluar la rentabilidad de un plan estratégico.			
Objetivos Específicos	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Incrementar el Beneficio por acción en 30% los próximos 5 años		X	
Velar por un flujo de caja neto positivo en los próximos 5 años	X	X	X
ROA >15%	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2 Principales características financieras de Google Inc.

Según el reporte de clasificación de Google Inc (S&P, 2014) posee un rating de riesgo corporativo de AA, lo cual indica un muy bajo nivel de riesgo de inversión. Detrás de esta calificación S&P encontró los siguientes atributos:

- Ingresos consistentes y crecientes ganancias.
- Generación de caja robusta, que proporciona flexibilidad para las grandes adquisiciones o iniciativas de los accionistas, sin menoscabar la calidad crediticia en general;
- Google Inc. es poseedora de una liquidez excepcional.

Lo anterior se desprende de un buen nivel de excedente de efectivo en el balance general (Ver anexo 12), generados de la operación de la empresa y que le otorga además flujos de caja holgados (ver anexo X) que permiten tener presupuesto de inversión amplio sin recurrir a deudas

significativos con terceros,-en 2013, la empresa tenía un ratio Deuda/Patrimonio de 6%.- así como honrar los vencimientos de deuda.

3 Evaluación financiera de las estrategias

Se ha evaluado la viabilidad financiera de las siguientes estrategias:

- Sin estrategia, donde sólo con el crecimiento actual.
- Con la estrategia que busca el incremento del valor de los productos y servicios, una mayor retención del talento y el desarrollo de alianzas estratégicas que mantengan a Google Inc. en la vanguardia.

Para establecer el comportamiento de ingresos de la empresa, observaremos el comportamiento más reciente de ingresos ya que siguiendo las tendencias del sector (mayor competencia y concentración) existe una caída del crecimiento del sector a casi 10% (El Comercio, 2015) y además de una previsión de ralentización del crecimiento en el mediano plazo, la cual establecimos en 8% entre los años 2017 y 2019.

Sin embargo, con las estrategias se busca mantener el nivel de crecimiento del 10% a lo largo de todo el periodo de ejecución del plan estratégico. En el anexo 13 se observan el detalle de los supuestos de la proyección.

3.1 Tasas utilizadas para la evaluación financiera

Teniendo en cuenta que se debe que (i) se debe analizar solo el éxito o no de la estrategia sin tomar en cuenta la gestión financiera y (ii) que Google Inc. no necesita tomar financiamiento externo para poner en marcha las estrategias definidas para mantener un moderado, se han descontado los flujos de caja económicos y se utilizarán la tasa WACC de **9.19%** del sector de internet (software) calculada en el sitio web Damoran *Online*.

3.2 Resultados

En cuanto se ejecuten las inversiones programadas en el plan estratégico el Valor Presente Neto (VPN) de la estrategia en un horizonte de 5 años, este asciende a \$ 27,313 MM y genera una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 27% ver anexo 14. Con lo cual nos indica que la estrategia

ayuda a generar mayor valor a la empresa y además podría asegurar una mayor vigencia de Google Inc. como líder en el segmento de publicidad on-line y tecnología.

Asimismo, de implementarse la estrategia y de cumplir el impacto en las ventas, el costo y los gastos administrativos y de mercadeo, se cumplen los objetivos específicos para del ROI y el crecimiento de EPS ver anexo 15.

3.3 Análisis de sensibilidad

La rentabilidad de la estrategia puede cambiar por varias causas exógenas a la empresa, los cuales impactarían en la generación de ingresos.

En un escenario optimista, se espera un mayor crecimiento de ingresos, al supuesto para el escenario base, asumiendo un mayor crecimiento de la economía norteamericana ó el incremento en la conectividad y portabilidad de información.

En un escenario pesimista, se podría esperar una mayor penetración de publicidad vía las redes sociales o una mayor contracción económica mundial.

En la tabla a continuación se encuentran los resultados del análisis de sensibilidad, en donde se tiene una variación sobre nuestra estimación superior a 3%.

Tabla 27. Resultados del análisis de sensibilidad

	Var. Ventas (por año)	VPN
Esc. 1	3%	108,024
Esc. 2	1%	53,211
Esc. 3 - Estimado	Sin variación	27,313
Esc. 4	-1%	2,381
Esc. 5	-3%	-44,694

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

Actualmente, la tendencia de integrar productos y/o servicios a la tecnología de la información (internet de las cosas) con la finalidad de otorgar valor agregado al usuario/cliente permitiéndole permanecer comunicado y conectado a la información desde cualquier medio tecnológico, marca el camino de innovación al que deben de apuntar hoy en día las empresas tecnológicas. Google Inc. no es ajena a esta tendencia, y por ese motivo hace uso de la innovación constante en la búsqueda de generar valor al cliente, haciéndole asequible información útil y oportuna a través de la sinergia de sus productos/servicios.

En la actualidad, la gestión del talento es una preocupación en empresas dedicadas a la tecnología, debido al *know how* obtenido en estas, donde la salida o rotación de uno de estos talentos podría mermar la productividad de la organización. Por ello, se recomienda a Google Inc. hacer un diagnóstico profundo de las necesidades y expectativas del personal identificado como “altamente talentoso”, para poder estar en la capacidad de ofrecerles paquetes de beneficios a la medida que logren mantener fidelizado a este grupo estratégico para la empresa, dado que son ellos quienes liderarán la cultura de innovación que ha posicionado a la empresa a la cabeza de la industria.

Se recomienda a Google Inc. gestionar la RSE de una manera más estratégica, buscando la sostenibilidad económica de la empresa, pero a través de prácticas transparentes, anticorrupción, basadas en la ética y valores, que promueva una relación “ganar-ganar” con sus diferentes *stakeholders* identificados. De esta manera, Google Inc. podrá contar con un sistema de gestión integral de la RSE que le permita obtener una ventaja competitiva de las sólidas relaciones que establezca con cada uno de sus grupos de interés, a la par que fortalecerá un gran recurso con el que cuenta actualmente: su marca corporativa.

En una industria tan competitiva como la de publicidad *on-line*, donde existe una alta rivalidad entre los competidores actuales y bajas barreras a la entrada para nuevos competidores, Google Inc. no debe perder de vista la mejora continua de sus algoritmos de búsqueda y *software*, como Google Analytics, que ayuden a sus clientes en la creación de anuncios de alto impacto. Asimismo, Google Inc. debe aprovechar alianzas estratégicas y sinergias de productos y/o servicios que la empresa ofrece y/o pueda ofrecer en el futuro, de manera que signifiquen una buena oportunidad para los negocios-clientes, ayudándolos a llegar con mayor precisión a sus segmentos de interés.

Se recomienda que Google Inc. tenga una mayor proactividad en la búsqueda de acuerdos con los gobiernos, ONG y otras instituciones interesadas en trabajar el tema de privacidad y otros temas éticos que afectan y que son una preocupación para los usuarios. Esto conllevará a disminuir las disputas legales que tiene Google Inc. actualmente por inobservancia.

Bibliografía

- Agle, B. R., J. W. D., & Mitchel, R. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*.
- Asensio, C. (2013). *Prezi*. Recuperado el 07 de noviembre de 2014, de Presi: <<https://prezi.com/qqvxnqa6vg82/la-estructura-organizativa-de-google/>>.
- Best global brands. (2014). *Interbrand*. Fecha de consulta: 09/11/2014. <<http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>>.
- Caicedo, A. M., Rojas, P., Rojas, N., & Vargas, J. (s.f.). *Slideshere*. Fecha de consulta: 28/08/2014. <<http://es.slideshare.net/jeffvargas2485/caso-google-5264494>>.
- Cristina Kirchner, M. R. (2013). *Infobae*. Recuperado el 15 de setiembre de 2014, de Infobae: <<http://www.infobae.com/2013/09/26/1511697-google-la-historia-ano-ano>>.
- Cristo, D. (2014). *Search Engine Watch*. Fecha de consulta: 06/08/2014. <<http://searchenginewatch.com/article/2356653/New-App-Based-Search-Engine-Startup-Relcy-Tries-to-Reset-SEO>>.
- Daft, R. (2011). Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización. En R. Daft, *Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización* (pág. 332-370). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. En R. Daft, *Teoría y diseño organizacional*. Mexico.
- Diario El Comercio. (2014). *El Comercio*. Recuperado el 03 de septiembre de 2014, de El Comercio: <<http://elcomercio.pe/ciencias/medicina/google-ingresara-produccion-medicinas-noticia-1754466>>.
- Diez, J. (2013). *Avante Services*. Fecha de consulta: 05/05/2015. <<http://www.avanteservices.com/es/blog/?p=2783>>.
- Eisenmann, E. y. (2010). *Google Inc*. Boston: Harvard Business School.
- El Comercio. (2015, Abril 23). *Diario El Comercio*. Retrieved Mayo 10, 2015, de ElComercio: <http://elcomercio.pe/redes-sociales/google/google-aumento-sus-ingresos-12-primer-trimestre-noticia-1806287>
- El país. (10 de octubre de 2006). *www.elpais.com*. Fecha de consulta: 18/09/2014. <http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2006/10/10/actualidad/1160468878_850215.html>.
- Freeman, R. E. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California: California Management Review.
- García, J. (2011). *Sintetia.com*. Fecha de consulta: 01/11/2014. <<http://www.sintetia.com/los-8-pilares-de-la-innovacion-de-google/>>.
- Google. (2014). *Google*. Fecha de consulta: 02/09/2014. <<https://www.google.com/intl/es-419/about/careers/teams/>>.

- Google Inc. (2013). *FORM 10-K*. Delaware.
- Google Inc. (2014). *Google Empresa*. Fecha de consulta: 1/09/2014. <<https://www.google.com/intl/es-419/about/company/philosophy/>>.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid.
- Hitt, M. (2004). *Administración estratégica : competitividad y conceptos de globalización*. México, D.F.: Thomson.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: CENGAGE Learning.
- Lipton, M. (1996). Demystifying the Development of an Organizational Vision. *Sloan Management Review*, 83-92.
- López Gamero, M. D. (2010). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS. ANÁLISIS COMPETITIVO DE EMPRESAS Y SECTORES. España: Universidad de Alicante.
- McKinsey&Company. (Junio de 2009). *Insights & Publications*. Fecha de consulta: 06/08/ 2014. <http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_business_system>.
- Millward Brown. (2014). *Millward Brown*. Fecha de consulta: 16/09/2014. <http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf>.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg y la dirección. En H. Mintzberg, *Mintzberg y la dirección* (pág. 300). Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Mishra, D. D. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. En R. Daff, *Organization Science*.
- Morris, C. (27 de junio de 2013). <http://venturebeat.com>. Fecha de consulta: 04/08/2014. <<http://venturebeat.com/2013/06/27/the-driving-forces-of-change-in-mobile-advertising/>>.
- Newth, F. (2012). *Business Models and Strategic Management*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Ogliastri, E., Flores, J., Condo, A., & Ickis, J. (2009). *El Octágono Un modelo para alinear la RSE con la estrategia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Payne, A. (1996). La esencia de la mercadotecnia de servicios. En A. Payne, *La esencia de la mercadotecnia de servicios* (pág. 197). Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1-13.
- Prado, A., Ogliastri, E., & Flo, J. (2005). *Cómo desarrollar un modelo de responsabilidad social empresarial?*
- S&P. (2014, Setiembre 12). Google Inc. *RatingsDirect*. New York, New York, Estados Unidos: McGraw Hill Financial.

SelectUSA. (s.f.). *SelectUSA*. Fecha de consulta: 01/08/2014. <<http://selectusa.commerce.gov/print/industry-snapshots/software-and-information-technology-services-industry-united-states>>.

Shin, N. (2001). *Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce*. Pace University, Department of Information Systems, School of Computer Science and Information Systems. New York: Pace University.

Simister, P. (2011). *Differentiate you business*. Fecha de consulta: 03/11/2014. <<http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/space-analysis-strategic-position-and-action-evaluation-matrix>>.

Supply, T. m. (s.f.). *The microeconomics of industry supply*. Fecha de consulta: 06/08/ 2014. <http://www.mckinseyquarterly.com/The_microeconomics_of_industry_supply_1065>.

Thompson , A. (2012). *Administración estratégica : teoría y casos*. México, D. F.: McGraw Hill.

Thompson, & Strickland. (2001). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, A. (2012). *Administración estratégica : teoría y casos*. México, D. F. : McGraw Hill.

Thompson, A. (2012). *Administración estratégica : teoría y casos*. México, D. F.: McGraw Hill.

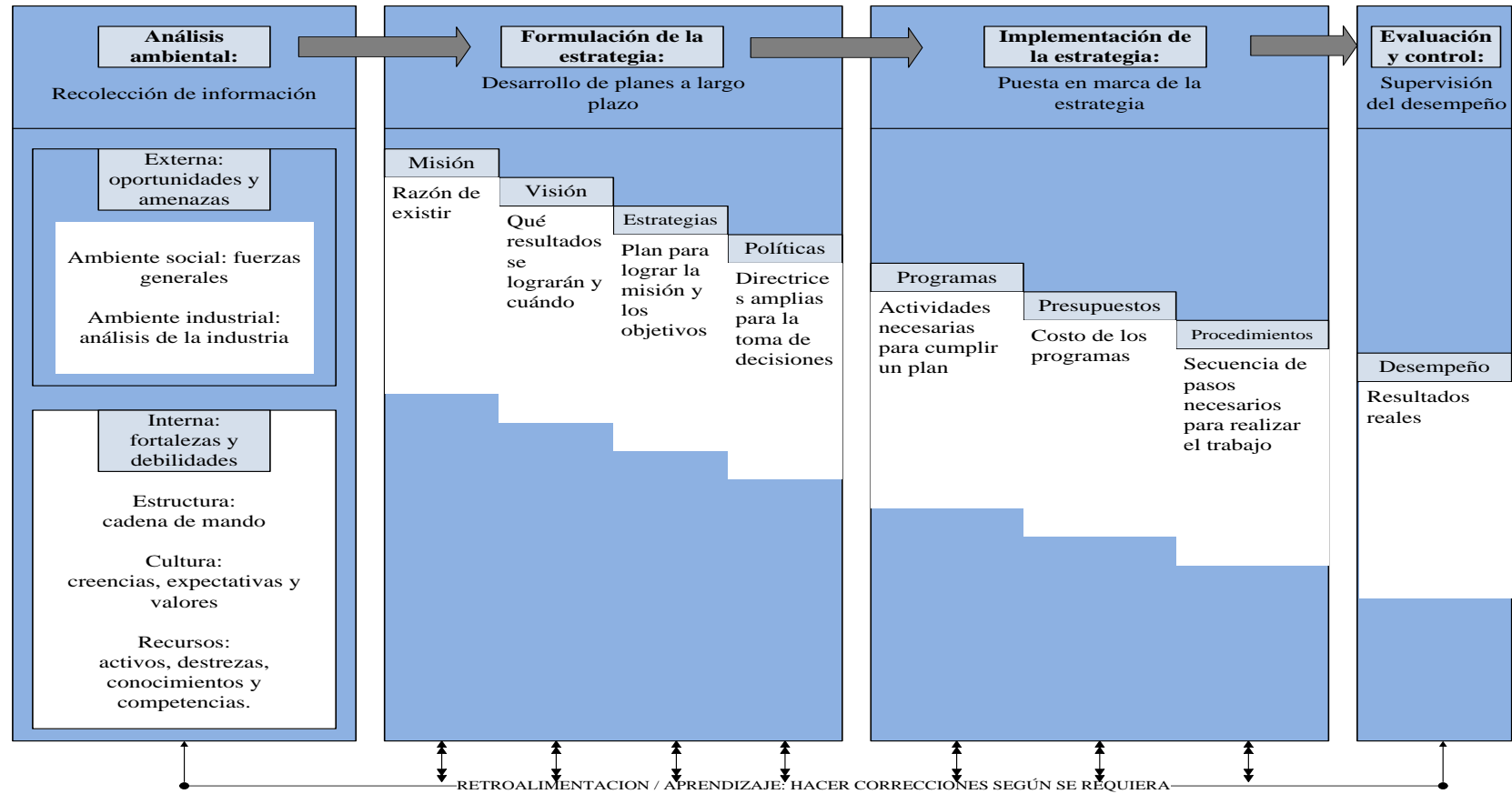
Trade, S. (Julio de 2014). *Santander Trade*. Fecha de consulta: 01/08/2014. <<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. En T. Wheelen, & D. Hunger, *Administración Estratégica y Política de Negocios* (pág. 11). Mexico: Pearson Educación.

Zeckman, A. (20 de mayo de 2014). *Search Engine Watch*. Fecha de consulta: 05/08/2014. <http://searchenginewatch.com/article/2345837/Google-Search-Engine-Market-Share-Nears-68#disqus_thread>.

Anexos

Anexo 1. Modelo de administración estratégica



Fuente: Wheelen “Strategic Management Model”. Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Categorización de stakeholders internos según sus atributos (poder/legitimidad/urgencia)

Grupo de interés	Expectativa	Atributo	Tipo
Stakeholders internos			
Accionistas o Shareholders	Esperan cada vez mejores resultados financieros de Google Inc.	Poder Legitimidad	Expectante
Funcionarios de la empresa	Este grupo está conformado por los profesionales experimentados en tecnología, quienes esperan un trato diferencial de la empresa respecto a las condiciones laborales	Poder (Cuentan con el <i>Know How how</i> de la empresa) Legitimidad (Les corresponde reconocimiento a su importante aporte) Urgencia (Escasez de talento en la industria de TI)	Definitivo
Empleados	Buscan encontrar en google buenas condiciones laborales, adecuado clima laboral, estabilidad y trabajo interesante e innovador por desarrollar.	Poder (Cuentan con el <i>Know How how</i> de la empresa) Legitimidad (Les corresponde reconocimiento a su importante aporte) Urgencia (Escasez de talento en la industria de TI)	Definitivo
Desarrolladores	Buscan reconocimiento por parte de Google Inc. sobre su aporte a la empresa, así como capacitación para continuar aportando en esta línea.	Poder (Contribuyen con nuevas aplicaciones, innovación) Legitimidad (parte del éxito del sistema Android es por ellos) Urgencia (Podrían migrar a la competencia)	Definitivo

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 3. Categorización de stakeholders externos según sus atributos (poder/legitimidad/urgencia)

Grupo de interés	Expectativa	Atributo	Tipo
Stakeholders externos			
Activistas	Este grupo de personas protestan sobre la privacidad de los usuarios y la recolección de data por parte de Google. También sobre el posicionamiento de la industria tecnológica como la clase dirigente en el mercado. Buscan persuadir a la opinión pública.	Poder (Tienen llegada a medio de comunicación y opinión pública)	Expectante
		Urgencia (Los temas que reclaman tiene eco en las instituciones del estado)	
Usuarios individuales	Esperan que Google Inc. cada vez tenga más respuesta a sus preguntas. Asimismo espera respeto a la privacidad de su información	Poder (Tienen llegada a medio de comunicación y opinión pública)	Definitivo
		Legitimidad (Existe un compromiso explícito de Google hacia ellos en su misión que debe cumplirse)	
		Urgencia (Los temas que reclaman tiene eco en las instituciones del estado)	
Usuarios empresariales	Requieren de Google Inc. acceso sin restricciones a los servidores de la compañía, así como de los correos electrónicos de sus empleados.	Legitimidad (Requieren el control absoluto de la información que compete al buen desempeño de sus empresas)	Latente
Gobierno	Las agencias gubernamentales como la Comisión Federal de Comercio monitorean el cumplimiento de las políticas de Google Inc. en referencia a los usuarios y el manejo de información. Además las agencias gubernamentales también solicitan datos de usuario para investigar posibles actividades delictivas y otras violaciones.	Poder (Cuentan con la capacidad de poder impedir la oferta de cualquier producto/servicio de Google)	Definitivo
		Legitimidad (Les corresponde velar por el bienestar de la sociedad en general)	
		Urgencia:	
Competidores	Los motores de búsqueda como Bing o Yahoo se interesan en saber lo que hace la empresa para que puedan ya sea imitar o superar sus esfuerzos.	Legitimidad (Tiene pleno derecho de conocer lo que hace la competencia para el base a ello estructurar sus estrategias)	Latente
Anunciantes	Buscan que el manejo comercial de Google Inc. (<i>google adwords</i> , <i>google adsense</i> y <i>google mobile</i>) sea honesto, transparente y coherente. Asimismo esperan que Google les ofrezca los mejores resultados para llegar con éxito a su público objetivo.	Poder (Aportan el mayor porcentaje de los ingresos de Google Inc.)	Definitivo
		Legitimidad (Sus exigencias se basan en un servicio por el que están pagando)	
		Urgencia (No ofrecer un servicio que cubra sus expectativas pone en riesgo ser elegido como un medio en su estrategia de marketing)	
Sociedad	Se espera que una empresa con gran presencia mundial como lo es Google Inc. se preocupe y contribuya con problemáticas sociales globales: inclusión, salud, educación	Poder (Con las redes sociales, los reclamos de la sociedad pueden influir en una mala reputación para Google Inc.)	Expectante
		Urgencia (Existe un gran problemática mundial que requiere de atención inmediata)	
Medio Ambiente	Se espera que las grandes empresas mundiales se concienticen del impacto que tienen sus operaciones en el medio ambiente y el cambio climático, considerando que estos cambios pueden tener impactos drásticos en las materias primas que utiliza la industria para su sostenibilidad (agua, energía, cultivos, ganado) originándose costos elevados, escasez y pérdida del control de calidad.	Poder	Definitivo
		Legitimidad	
		Urgencia	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Matriz FODA

Fortalezas
1. Valor de marca.
2. Solidez financiera.
3. Cultura enfocada a la innovación continua.
4. Diversidad de productos y servicios tecnológicos.
5. Alianzas estratégicas con universidades (Stanford)
6. Énfasis en retención del talento clave directivo.
7. Alta orientación hacia el consumidor.
8. Integración de productos.
9. Investigaciones de Google protegidas por derecho de autor.
10. Desarrollo de plataformas para publicidad on-line.
11. Constante innovación y desarrollo de su tecnología.
12. Mecanismos efectivos de investigación de mercado (comportamiento del usuario, gustos y preferencias)
13. Adquisiciones y sinergias con otras empresas para expandirse en otras plataformas.
14. Posee el motor de búsqueda mas utilizado en el mundo.

Debilidades
1. Estructura no muy estandarizada.
2. Dificultad para el seguimiento y control de múltiples constelaciones de trabajo.
3. Alta dependencia económica a la publicidad, la cual va de la mano con el ciclo económico.
4. Litigios por patentes y privacidad de información (7% de sus ingresos se destinan a juicios).
5. El limitado éxito de la red social de Google (Google+).
6. Alta rotación del personal técnico-operativos incrementando la pérdida de Know How.

Oportunidades
1. Crecimiento de los usuarios en internet móvil.
2. Obtención de patentes vía compras de empresas.
3. Incremento del uso de redes sociales.
4. Creciente mercado de publicidad en internet.
5. La libre competencia en la industria de TI posibilita a Google la adquisición de empresas pequeñas y medianas enfocadas en nichos.
6. Creciente desarrollo e innovación tecnológica.
7. Mayor tendencia al comercio electrónico.
8. Creciente uso de la tecnología para fines educativos.
9. Interés mundial por aumentar la accesibilidad a internet.
10. Alta valoración de los usuarios por contenido útil y de valor agregado en un entorno donde existe exceso de información.
11. Tendencia creciente del Internet en las Cosas entendido como una gran red que interconecta numerosos sistemas y dispositivos (colocar cita)
12. Tendencia creciente de los usuarios por el control de la información para la toma de sus decisiones.

Amenazas
1. Limitación en venta de publicidad por internet por formatos de dispositivos móviles.
2. Competencia fuerte de Microsoft con Bing y otras fuentes que involucran altos costos para mantenerse competitivo.
3. Diversidad de leyes y regulaciones en los diferentes países donde opera Google.
4. Posicionamiento de empresas como IBM y Microsoft en servicios de TI (tecnología de la información).
5. Incremento de aplicaciones (APP) para dispositivos móviles.
6. Existencia de click fraudulentos que pueden distorsionar los ingresos de la empresa y generar litigios a posteriori.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Matriz FODA cruzado

			FACTORES EXTERNOS	
			Oportunidades	Amenazas
			O1	A1
			O2	A2
			O3	A3
			O4	A4
			O5	A5
			O6	A6
			O7	
			O8	
			O9	
			O10	
			O11	
			O12	
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Reactivas (FA)	
	F1	Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las nuevas plataformas en las que busque estar presente (F4-F9-O1-O2-O11)	Aprovechar la tecnología desarrollada por Google para adecuar su modelo de negocio de publicidad en internet a dispositivos móviles (F1-F2-F3-F4-F11-F13-A1)	
	F2	Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios (F5-F11-F13-O2-O5-O7)	Consolidar productos y servicios bandera frente a sus competidores. Productos como el buscador, YouTube, Wazze, Gmail. (F1-F4-F6-F8-F11-F12-F13-F14-A1-A2-A4-A5)	
	F3	Mejorar el algoritmo de búsqueda para que logre anticiparse a las necesidades de los usuarios. (F7-F11-F12-F14-O1-O2-O6-O10-O12)	Generar herramientas tecnológicas que ayuden a la empresa y sus clientes a la detección oportuna de clicks fraudulentos. F1-F3-F4-F7-F10-F11-A6)	
	F4	Masificar productos como Google Fiber Cable y Loon para mejorar la calidad y acceso a internet a nivel mundial. (F2-F7-F8-F11-F13-O1-O3-O5-O6-O9-O11)		
	F5			
	F6			
	F7			
	F8			
	F9			
	F10			
	F11			
	F12			
	F13			
	F14			
Debilidades	Estrategias Adaptativas (DO)	Estrategias Defensiva (DA)		
D1	Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes (D3-O6-O10-O11-O12)	Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y ONGs involucradas . en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas. (D4-A3)		
D2	Consolidar Google como una red social que haga sinergia con el algoritmo de búsqueda (Google+) (D5-O3)	Crear una cultura empresarial de retención de talento. (D1-D2-D6-A2-A4)		
D3				
D4				
D5				
D6				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Estrategias vs. recursos y capacidades

ESTRATEGIAS		RECURSOS Y CAPACIDADES																TOTAL
		APROVECHAR Y FORTALECER														DESARROLLAR		
		C8	R1	C5	R3	R4	C2	C1	C9	R2	C6	C3	R6	C7	R5	C10	C4	
E01	Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las nuevas plataformas en las que busque estar presente.	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	14
E02	Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.		X			X	X			X	X	X	X			X	X	9
E03	Mejorar el algoritmo de búsqueda para que logre anticiparse a las necesidades de los usuarios.	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	13
E08	Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	15
E10	Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y ONGs involucradas en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas.					X	X			X	X	X				X	X	7
E11	Crear una cultura empresarial de retención de talento.		X							X	X	X	X			X	X	7

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 7. Actividades de RSE en Google Inc.

Áreas funcionales	Ámbitos de la RSE de acuerdo a Octágono	Actividades e iniciativas para fortalecer o desarrollar en Google
Dirección	Transparencia, valores y prácticas anticorrupción	Continuar con los proyectos, manejados desde Google Org orientados a proveer tecnología para superar retos y problemas, así como otras iniciativas sociales como: Google Grants (publicidad gratuita para fines sociales), Google Crisis Response (comunicación de información crítica en tiempo de desastres), Lucha contra la trata de personas y el abuso infantil, mejorar la educación informática en minorías vulnerables. Desarrollar proyectos multistakeholders con los gobiernos, activistas para trabajar el tema de privacidad y otros temas éticos que afecten a los usuarios.
Finanzas	Transparencia, valores y prácticas anticorrupción	Brindar información transparente y auditada a los accionistas.
RRHH	Colaboradores	Conocer en profundidad las necesidades y expectativas de sus trabajadores para brindarles un ambiente de trabajo especialmente diseñado para ellos. Trabajar planes de selección y retención de profesionales muy valiosos para la empresa que incluya: los mejores salarios del sector, así como otros beneficios ad hoc a sus necesidades.
Innovación	Transparencia, valores y prácticas anticorrupción	Fortalecer y dar mayor promoción a la cultura de innovación de Google Inc.
	Colaboradores	
Marketing y servicio al cliente	Medio Ambiente	Productos como: Google Earth y Google Earth Engine pueden usarse para propósitos sociales y ecológicos, como por ejemplo para detener la deforestación en diversas partes del mundo. Por su parte, los mapas de Google Maps impulsan el transporte sustentable al incluir rutas viables para bicicleta o usando transporte público.
		Promover fondos concursables para iniciativas innovadoras que aporten al cuidado del medio ambiente.
Marketing y servicio al cliente	Clientes	Apostar por la competencia leal para continuar con el buen posicionamiento de la marca (Evitar incidentes como las regulaciones que perjudican a la competencia, bloquear el acceso a servicios rivales, otros)
Ingeniería y diseño	Proveedores	Conocer las necesidades de los desarrolladores y ofrecer incentivos a los mismos. Promover en la red de proveedores retos y desafíos tecnológicos para su desarrollo profesional.
Operaciones	Medio Ambiente	Continuar desarrollando iniciativas orientadas a reducir su huella de carbono (utilización de energías renovables) como: Google Apps for Business, centros de datos de Google con certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001.

Fuente: (Prado, Ogliastri, & Flo, 2005) y Página institucional de Google Inc. Elaboración propia, 2014.

Anexo 8. Ingresos por segmentos

	Year Ended December 31,		
	2011	2012	2013
Advertising revenues:			
Google websites	\$ 26,145	\$ 31,221	\$ 37,453
Google Network Members' websites	10,386	12,465	13,125
Total advertising revenues	36,531	43,686	50,578
Other revenues	1,374	2,353	4,972
Google segment revenues	\$ 37,905	\$ 46,039	\$ 55,550
Motorola Mobile segment revenues	0	4,136	4,443
Elimination and other	0	0	(168)
Total revenues	\$ 37,905	\$ 50,175	\$ 59,825

Información en millones de USD

	Year Ended December 31,		
	2011	2012	2013
Advertising revenues:			
Google websites	69.0%	67.8%	67.4%
Google Network Members' websites	27.4	27.1	23.6
Total advertising revenues	96.4%	94.9%	91.0%
Other revenues	3.6	5.1	9.0
Total revenues	100.0%	100.0%	100.0%
Google websites as % of advertising revenues	71.6%	71.5%	74.0%
Google Network Members' websites as % of advertising revenues	28.4%	28.5%	26.0%

Fuente: Reporte 10K de Google 2013.

Anexo 9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Amenaza de Nuevos Competidores :Alta							
Economías de escala	Reducida			X			Elevada
Costos y recursos no relacionados	Bajos			X			Altos
Preferencia de marca y grados de lealtad del cliente	Baja		X				Altos
Requisitos de capital (Infraestructura&Patentes)	Reducida		X				Elevada
Red de minoristas para asegurar espacio	Fácil de establecer	X					Difícil de establecer
Políticas regulatorias	Laxas		X				Restrictivas
Restricciones al Comercio Exterior	Laxas		X				Restrictivas
Rentabilidad de las empresas del sector	Baja				X		Alta
Rivalidad entre Competidores: Alta							
Productos diferenciados	Commodities		X				Diferenciados
Alta inversión en marketing, publicidad, entre otros.	Alta		X				Baja
Nivel de Crecimiento de mercado	Lento				X		Rápido
Característica de competidores (tamaño, capacidad)	Similares	X					Diferentes
Número de competidores	Muchos				X		Pocos
Compradores fieles a la marca	Poco	X					Bastante
Amenaza de Productos Sustitutos: Moderada							
Oferta de sustitutos cercanos	Amplia				X		Reducida/Nula
Precio del bien sustituto	Bajo				X		Alto
Calidad y Desempeño del sustituto	Alta		X				Baja
Costos de cambio	Bajo		X				Alto
Poder de Negociación de los Clientes: Baja							
Costo de cambiar a otras marcas	Bajo		X				Alto
Tamaño de los compradores/clientes	Grandes					X	Pequeños
Volúmenes de compra de los clientes	Grandes					X	Pequeños
Cientes que se integrarían verticalmente hacia atrás	Alta probabilidad				X		Baja probabilidad
Capacidad de retrasar la adquisición del producto	Gran			X			Escasa
Poder de Negociación de los Proveedores: Baja							
Costos de cambio de proveedor	Alto			X			Bajo
Número de proveedores de insumos claves	Reducido				X		Amplio
Insumos de mayor calidad/con mejor desempeño	Concentrados				X		Atomizados
Proveedores que se integrarían verticalmente hacia adelante	Alta probabilidad				X		Baja probabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En resumen:

							Puntaje
Amenaza de Nuevos Competidores	Alta					Baja	2.4
Rivalidad entre Competidores	Alta					Baja	2.3
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta					Baja	3
Poder de Negociación de los Clientes	Alta					Baja	3.8
Poder de Negociación de los Proveedores	Alta					Baja	3.8
	Promedio						3.8

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 10. Fuerzas impulsoras

Ítem	Presente	Incrementan la demanda	Intensifican la rivalidad	Incrementan la rentabilidad	Pilar vinculado
	Sí/No	Sí/No	Sí/No	Sí/No	
Nuevas capacidades y aplicaciones de la internet	Sí	Sí	Sí	Sí	Orientación
Globalización creciente	Sí	Sí	Sí	No	Transversal
Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de la industria	Sí	No	Sí	No	
Cambios de quien compra y como lo usa	Sí	Sí	Sí	Si	Orientación
Innovación del producto	Sí	Sí	Sí		Optimización
Innovación en el proceso de producción	Si	No	No	Si	
Innovación en el marketing	Sí	Sí	Sí	Sí	Creatividad
Entrada o salida de empresas importantes	No				
Difusión de técnicas entre más empresas y países	No				
Cambios en costo y eficiencia	No				
Preferencias crecientes del comprador por productos diferenciados	Si	Sí	Si	Si	Creatividad
Reducción de incertidumbre y riesgo comercial	No				
Influencia regulatoria y gubernamental	Si	No	No	No	
Cambios de intereses, estilo de vida y actitudes	Si	No	Si	No	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Presupuesto planes funcionales

Plan Funcional	Estrategia	Actividad	Importe (MM\$) anuales
Marketing	E01 - Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las plataformas en las que busque estar presente.	Reforzar el reconocimiento de marca de Google Inc. mediante campañas que utilicen como medio de difusión sus servicios gratuitos.	\$ 1,000
	E02 - Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.	Reforzar la fuerza de ventas con capacitaciones y campañas que permitan incrementar ingresos por su canal de publicidad on-line.	\$ 500
	E08 - Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc. aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.	Buscar generar valor al usuario y/o cliente final mediante la sinergia de productos y/o servicios con campañas cruzadas de publicidad.	\$ 800
I+D	E01 - Buscar la compatibilidad de sus servicios y productos con las plataformas en las que busque estar presente.	Incrementar sinergias entre productos/servicios relacionados como el que realizan con publicidad en su navegador, uso del waze en autos autónomos, etc.	\$ 800
	E03 - Mejorar el algoritmo de búsqueda para que logre anticiparse a las necesidades de los usuarios.	Financiamiento de pequeñas empresas y/o laboratorios tecnológicos de I+D.	\$ 500
	E08 - Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc. aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.	Adquirir empresas con patentes de ideas innovadoras.	\$ 3,000
	E10 - Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y las ONGs involucradas en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas.	Asesorarse legalmente con empresas locales que permitan conocer regulaciones en cada país donde se desea incursionar.	\$ 500
RRHH	E02 - Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.	Contratar servicios externos de empresa de gestión y coaching de RRHH	\$ 250
	E11- Crear una cultura empresarial de retención de talento.	Programas de evaluación 360 y de reconocimiento de talentos.	\$ 125
RSE	E02 - Captar y gestionar talento que permita el desarrollo de nuevos productos y servicios.	Sesiones de coaching y talleres con los colaboradores para interiorizar una cultura de innovación	\$ 125
	E08 - Incrementar el valor agregado de los servicios y productos de Google Inc. aprovechando el alto uso de internet y cambios tecnológicos constantes requeridos por los usuarios y clientes.	Inversiones en energías renovables tanto para sus operaciones como para la industria mundial.	\$ 500
	E10 - Identificar las zonas geográficas relevantes en el tema de litigios por privacidad de información, para generar trabajo conjunto con los gobiernos locales y las ONGs involucradas en el tema para poder tomar acciones correctivas y preventivas.	Realización de foros de discusión y concertación con organizaciones gubernamentales, ongs, y otras empresas de la industria tecnológica, para trabajar el tema de privacidad y temas éticos	\$ 100
	E11- Crear una cultura empresarial de retención de talento.	Apoyo a iniciativas sociales por medio de su organización Google.org	\$ 138
Total de Inversión			\$ 8,338

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Julio César Chiotti Crivillero

Nació en Lima, en 1981. Titulado en Ingeniería de Computación y Sistemas de la Universidad de San Martín de Porres. En el año 2004, ingresó al Banco de Crédito del Perú, donde ha ocupado posiciones operativas, analíticas y administrativas en departamentos relacionados con la infraestructura de TI. Actualmente, trabaja en el Proyecto de *Outsourcing* de IBM Perú para el BCP como *Team Leader* de *Monitoring*.

Mately Jordan Sánchez

Nació en Chiclayo, en 1981. Titulada en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Su trayectoria profesional abarca las áreas de investigación, docencia, así como la consultoría en los sectores públicos y privados. Cuenta con más de cuatro años de experiencia y especialización en Riesgo Crediticio del sector financiero. En la actualidad, trabaja en el Banco de Crédito del Perú, donde se desempeña como subgerente del área de Créditos de Corporativos del Exterior e Instituciones Financieras, donde se establece la exposición a diversos corresponsales bancarios.

Mariella Susana Vera Castro

Nació en Piura, en 1983. Titulada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Piura en el año 2005. Desde el año 2006 inició su trayectoria profesional en la Asociación UNACEM, adquiriendo experiencia en la gestión de proyectos sociales y comunicación corporativa. Actualmente, desempeña el cargo de Especialista en el área de Asuntos Corporativos de la empresa Yobel SCM, donde lidera la comunicación externa de la empresa, así como la estrategia corporativa de Gestión Empresarial Sostenible.