



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA GOOGLE INC. 2014 - 2017”**

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

**Presentado por**

**Sr. Eduardo Chávez Díaz**

**Sr. Ernesto Lewis Prado**

**Sr. Luis Olarte Osnayo**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva**

**2015**

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. Historia de Google .....	1
2. Definición del problema.....	2
3. Objetivos del trabajo .....	3
4. Alcances de la investigación .....	3
5. Limitaciones de la investigación.....	3
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	<b>4</b>
1. Análisis internacional.....	4
2. Análisis Pestel .....	4
3. Análisis de las fuerzas competitivas de la industria: 5 fuerzas de Porter .....	5
3.1 Amenaza de la competencia: medio.....	5
3.2 Amenaza de nuevos entrantes: medio .....	6
3.3 La amenaza de sustitutos: bajo.....	6
3.4 Poder de negociación de proveedores: medio .....	7
3.5 Poder de negociación de los compradores: baja.....	7
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	7
4.1 Línea de negocio: Google Websites (Adwords) .....	8
4.2 Línea de negocio: Google Network Members (Adsense) .....	8
4.3 Línea de negocio: Google Other Revenues (Playstore Sales).....	8
5. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	8
6. Fuerzas motrices o impulsoras .....	10
7. Análisis de los factores críticos de éxito .....	12

<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>14</b>
1. Descripción de la organización .....	14
2. Responsabilidad social corporativa .....	15
3. Portafolio de productos .....	17
4. Cadena de valor de Google .....	18
5. Análisis de recursos y capacidades .....	19
5.1 Recursos .....	19
5.2 Capacidades .....	20
5.3 Competencias .....	20
5.4 Valoración de los recursos y capacidades .....	21
6. Determinación de la ventaja competitiva .....	22
7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	23
8. Matriz Peyea .....	23
9. Matriz BCG .....	24
<b>Capítulo IV. Estrategia de negocio .....</b>	<b>26</b>
1. Misión de Google .....	26
2. Valores y principios de Google .....	26
2.1 Modelo 70-20-10 .....	26
3. Estrategia empresarial .....	27
3.1 Filosofía empresarial .....	28
3.2 Cultura empresarial .....	28
4. Estrategia corporativa .....	29
5. Ámbito de producto .....	30
6. Ámbito geográfico (internacionalización) .....	31
7. Ámbito de integración .....	31
8. Estrategia de negocios – genérica .....	32
9. Estrategias funcionales .....	32
10. Análisis de la situación financiera de Google .....	34

<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>36</b>
1. Objetivos estratégicos .....	37
2. Objetivos financieros .....	37
3. FODA cruzado .....	37
4. Estrategias seleccionadas .....	38
5. Descripción general de las estrategias seleccionadas.....	41
5.1 Iniciativas para el desarrollo de las estrategias .....	42
<b>Capítulo VI. Implementación de las estrategias funcionales.....</b>	<b>44</b>
1. Iniciativas para la estrategia de marketing .....	44
2. Desarrollo de producto.....	44
3. Penetración de mercado .....	46
4. Iniciativas para la estrategia de operaciones .....	47
4.1 I+D de nuevos productos .....	48
5. Iniciativas para la estrategia de Recursos Humanos .....	49
6. Iniciativas para la estrategia de responsabilidad social corporativa.....	50
7. Iniciativas para la estrategia de finanzas .....	54
7.1 Ingresos por ventas.....	54
7.2 Costos y gastos de ventas.....	55
7.3 Proyección de estados financieros (escenario esperado).....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Factores críticos de éxito para la industria de publicidad <i>on line</i> .....	12
Tabla 2.	Teorías RSC aplicadas por Google.....	15
Tabla 3.	Análisis VRIO .....	22
Tabla 4.	Investigación y desarrollo.....	32
Tabla 5.	Tecnología .....	33
Tabla 6.	Marketing .....	33
Tabla 7.	Recursos Humanos .....	34
Tabla 8.	Análisis financiero vertical (en millones US\$).....	35
Tabla 9.	Análisis financiero horizontal (en millones US\$) .....	35
Tabla 10.	Análisis de la información financiera comparativa por medio de ratios .....	36
Tabla 11.	FODA cruzado.....	38
Tabla 12.	Matriz del alineamiento estratégico.....	39
Tabla 13.	Estrategias y los objetivos estratégicos .....	40
Tabla 14.	Objetivos estratégicos.....	40
Tabla 15.	Objetivos financieros.....	40
Tabla 16.	Selección de las estrategias priorizadas.....	40
Tabla 17.	Actividades de marketing según estrategia 1 .....	45
Tabla 18.	Actividades de marketing según estrategia 2 .....	46
Tabla 19.	Presupuesto de marketing.....	47
Tabla 20.	I+D de nuevos productos.....	48
Tabla 21.	Presupuesto de operaciones.....	49
Tabla 22.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	50
Tabla 23.	Presupuesto de responsabilidad social corporativa.....	53
Tabla 24.	Ingresos por ventas .....	54
Tabla 25.	Estrategias .....	54
Tabla 26.	Proyección lineal de ingresos (posibles escenarios).....	55
Tabla 27.	Proyección de estado de ganancias y pérdidas .....	56
Tabla 28.	Proyección de estado de flujo de caja.....	57
Tabla 29.	Indicadores principales por escenario.....	58
Tabla 30.	Estimación del WACC .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Google sede central, Mountain View, California .....	14
Gráfico 2.	Mapa de posicionamiento del buscador Google .....	17
Gráfico 3.	Cadena de valor resumida de Google .....	19
Gráfico 4.	Matriz Peyea .....	25
Gráfico 5.	Matriz BCG .....	26
Gráfico 6.	Google 70-20-10 Marco de producto .....	27
Gráfico 7.	Ranking .....	27
Gráfico 8.	Tipo de cultura organizacional de Google .....	29
Gráfico 9.	Top 10 de las adquisiciones de Google .....	30
Gráfico 10.	Categorías del octógono de RSE .....	52
Gráfico 11.	Proyección lineal de ingresos (posibles escenarios) .....	55

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis Pestel .....	65
Anexo 2.	Matriz EFE .....	67
Anexo 3.	Matriz de perfil competitivo .....	68
Anexo 4.	Portafolio de productos.....	69
Anexo 5.	Cadena de valor .....	73
Anexo 6.	Matrices EFI .....	75
Anexo 7.	Información para generar la matriz BCG .....	78
Anexo 8.	Análisis financiero .....	78
Anexo 9.	Coefficiente de determinación .....	79

## Capítulo I. Introducción

Google en poco tiempo desde su fundación, en 1998, se ha posicionado como una de las empresas más reconocidas del mundo, implantando un modelo de negocio y una forma de ver el mundo y vender sus servicios bajo un fuerte compromiso ético y un agradable ambiente laboral, donde sus resultados económicos lo han puesto a la cabeza de la industria.

Actualmente, Google genera el 90% de sus utilidades solo en publicidad digital. La clave principal del éxito de la empresa ha sido la precisión de las búsquedas, además del amplio portafolio de productos digitales que posee.

La forma de trabajar en Google es la búsqueda constante de innovación. Esta ha sido una de sus claves de éxito. La elección de sus puestos claves con inteligencia le otorga sentido al sueño de sus fundadores, Sergey Brin y Larry Page.

Las nuevas tecnologías y las restricciones para el ingreso en países como China y Rusia, proponen un gran reto para Google: mantenerse como líder y buscar crecimiento en su participación de mercado.

El presente trabajo contiene el análisis de la empresa y las propuestas desde una perspectiva estratégica, en la que se incluyen algunos hitos de su historia y los desafíos que enfrenta hoy en día la organización.

### 1. Historia de Google

La necesidad de servicios de búsqueda surgió con la expansión del internet. A medida que creció internet, la clasificación de la información tipo directorio se volvió inviable y los desarrolladores de sitios de internet explotaban los algoritmos de búsqueda repitiendo palabras clave en sus páginas; las búsquedas generaban cada vez más listados carentes de pertenencia (*spam*<sup>1</sup>), que frustraban a los usuarios. En 1998, Sergey Brin y Larry Page abordaron este problema como estudiantes de posgrado en la universidad de Standford. Su algoritmo “*Page Rank*” favorecía

---

<sup>1</sup> El *spam* suele ser considerado como “correo basura” o no deseado de grupos de noticias publicaciones electrónicas. Algunas personas definen el *spam* de modo aun más general, como cualquier correo electrónico no solicitado. *Spam* real es generalmente la publicidad de correo electrónico para algún producto enviado a una lista de correo o grupos de noticias.

páginas referenciadas (“vinculadas a”) por otras páginas. Estos vínculos señalaban que el diseñador de otra página consideraba que la página destino merecía atención. La importancia de la página destino se determinaba contando los vínculos entrantes, dándole mayor peso a los vínculos cuando provenían de páginas que Google había considerado importantes anteriormente.

En junio de 1999, Brin y Page anunciaron la primera ronda de financiamiento para su nueva empresa, Google, de las prestigiosas firmas de capital de riesgo Sequoia y Kleiner Perkins. Un año después, el índice de mil millones de páginas de Google superó a todos sus competidores y reemplazó a Inktomi como el buscador de Yahoo! En ese entonces, Google se enfocaba exclusivamente en la búsqueda algorítmica. Hasta finales de diciembre de 1999 los ingresos de Google provenían únicamente de las licencias que había otorgado a Yahoo! y a otros sitios para usar su tecnología de búsqueda. Mientras tanto, inicialmente Google.com no portaba publicidad y, evitando los servicios completos de algunos portales, ofrecía solo resultados de búsqueda, sin contenido ni herramientas de comunicación. En contraste, muchos portales ofrecían numerosos aditamentos para alentar a los usuarios a quedarse más tiempo, lo cual generaba más vistas de páginas y mayores ingresos por publicidad.

A la fecha, los ingresos de Google provenientes de sus servicios de publicidad representan más del 90% de sus ingresos totales.

## **2. Definición del problema**

En el presente análisis se han identificado los siguientes problemas:

- Los planes cada vez más expansivos de Google lo colocan en una trayectoria de enfrentamiento con casi todas las empresas en la industria de la tecnología de información y las comunicaciones. Esto implica que Google competirá con varias corporaciones en diferentes frentes, lo que representa una múltiple amenaza de cara a sus planes de crecimiento en sus distintas líneas de negocio.
- Google Inc. concentra más del 90% de sus ingresos en el negocio del *advertising* (Cook 2001). Esto implica un alto riesgo, ya que su modelo de negocio debe ser capaz de prever los cambios relacionados con los nuevos servicios de publicidad digital y con la manera en que sus usuarios se relacionan con su principal fortaleza: su motor de búsqueda.
- Los continuos cambios en la tecnología han generado que la industria en la que Google compete (publicación en internet, radiodifusión y portales web de búsqueda) sea muy dinámica y volátil. Google, como motor de búsqueda, ha perdido en el último año cerca de

8% de participación de mercado a manos de Baidu (buscador de origen chino), el cual ha logrado posicionarse como el líder en China e Indonesia, generando una posible amenaza de expansión en mercados de alto valor, llegando a imitar incluso el aspecto visual del buscador norteamericano.

### **3. Objetivos del trabajo**

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan estratégico orientado a mantener el liderazgo y la participación de mercado de Google, aprovechando las fortalezas de la compañía y las oportunidades que el mercado le brinda.

### **4. Alcances de la investigación**

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo y llega hasta la formulación de las actividades a nivel funcional, proponiendo su posterior implementación. Es importante precisar que esta investigación se basa en el análisis del periodo entre los años 2014 y 2017.

### **5. Limitaciones de la investigación**

La principal limitación de esta investigación es el acceso a la información oficial y actualizada de Google. La información financiera oficial disponible no se encontraba detallada, lo cual generaba limitaciones al momento de realizar análisis financieros y estratégicos.

Asimismo, otra limitación hallada fue que Google Inc., como corporación, en la actualidad incursiona en nuevas industrias no relacionadas. Este hecho incrementaba la complejidad del análisis de las líneas de negocio de Google y su participación en el mercado.

## **Capítulo II. Análisis externo**

A continuación, se presenta el análisis Pestel de Google, el cual se enfoca principalmente en Estados Unidos, debido a que la mayor cantidad de sus ingresos provienen de dicho país y a que su casa matriz se encuentra allí.

### **1. Análisis internacional**

Google cuenta con presencia en diversos países del mundo, en la actualidad tiene más de veinte oficinas en Estados Unidos y más de treinta oficinas en otros países. Cabe destacar que en cada una de las oficinas se cuenta con departamentos de investigación, ventas y marketing.

El desarrollo y la disponibilidad al acceso de internet en países emergentes contribuyen al desarrollo de Google y su alcance en el mundo. Asimismo, la necesidad de búsqueda de conocimiento y de información en general, como parte del comportamiento humano indistintamente de la cultura a la que pertenezcan, es satisfecha por el buscador de Google, acortando tiempos y respuestas a las consultas de las personas en el mundo.

### **2. Análisis Pestel**

El análisis Pestel tiene como finalidad evaluar el impacto que las principales tendencias y acontecimientos clave del entorno generan en la organización. Estas variables pueden afectar, de forma positiva o negativa, a todos los participantes de la industria, motivo por el cual es importante identificar el impacto de cada uno de los factores durante la formulación de estrategias.

Tal y como se describe en el análisis Pestel (ver anexo 1), se presentan diversas oportunidades para Google, entre las cuales destacan la innovación constante a nivel tecnológico que se ve apoyada por el incremento de usuarios con acceso a internet y la necesidad de acceder a información oportuna y confiable en tiempo real, además de la marcada tendencia al uso de dispositivos móviles (inteligentes) y al incremento del comercio electrónico como plataforma de negocios. Por otro lado, las principales amenazas que deben tomarse en cuenta son: los cambios de hábito en el manejo de la información digital, las restricciones al acceso de la información por parte de algunos gobiernos, las disputas legales referidas a propiedad intelectual, derechos de autor y violación de la privacidad, así como los altos niveles de piratería digital.

### **3. Análisis de las fuerzas competitivas de la industria: 5 fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter permite identificar la intensa competencia y nivel de rentabilidad a largo plazo de la industria o sector en la cual la empresa se desempeña, y a partir de este análisis, diseñar una estrategia competitiva que le permita encontrar una posición en dicho sector, en la cual pueda defenderse mejor o pueda inclinar estas fuerzas a su favor.

El modelo considera que la rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuentes de presión competitiva que afectan a todas las empresas: rivalidad de los competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, el poder de los sustitutos y las barreras de entrada que determinan la competencia potencial.<sup>2</sup> Este modelo constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

En el caso de Google, se realizó el diagnóstico sobre la base de la industria de publicidad digital, considerando a los clientes –los que pagan por los servicios o productos de Google– y a los usuarios –las personas que utilizan los servicios de Google– que son clientes potenciales para los clientes de Google.

A partir del análisis de las cinco fuerzas, se ha identificado que esta industria es competitiva, debido a la presencia de importantes competidores que buscan incrementar su participación, y por el alto nivel de innovación que exige el sector tecnológico; sin embargo, las restricciones gubernamentales son retos que Google debe enfrentar para mantener y aumentar su actual participación de mercado.

#### **3.1 Amenaza de la competencia: medio**

Una industria en constante crecimiento requiere de innovaciones constantes por parte de los competidores. Google es la marca más reconocida del mercado y tiene grandes competidores como Microsoft, Facebook, Apple, y Baidu como dominante en el continente asiático.

En el 2013, Bing (Microsoft) y Yahoo firmaron una alianza estratégica para compartir el motor de búsqueda de Yahoo. Esta alianza no tuvo el impacto esperado y no llegaron a superar el 30% de participación de mercado que tenían en conjunto en ese momento. Por otro lado, la marca

---

<sup>2</sup> Porter, M (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review.

Google se ha vuelto muy poderosa en el mercado de motores de búsqueda por internet, posición de liderazgo que mantiene con un 70% de participación de mercado a nivel global.

### **3.2 Amenaza de nuevos entrantes: medio**

Las políticas gubernamentales limitan el acceso de Google en algunos países. Esto puede ser aprovechado por nuevos ingresantes, quienes tienen acceso a implementar nuevos buscadores en estas regiones; Baidu es el ejemplo más reciente en China.

En las regiones donde Google tiene libre acceso, las altas barreras de entrada, en lo referente a economías de escala en infraestructura tecnológica y la diferenciación de los productos de Google hacen difícil la aparición de nuevos competidores.

Las adquisiciones de nuevos participantes son frecuentes en esta industria. Muchas de las nuevas empresas de tecnología “*start ups*”<sup>3</sup> nacen con el objetivo de llegar a ser algún día adquirida.

El ingreso a la industria de buscadores es aun más complicado, debido al alto nivel de inversión necesaria en infraestructura y los altos niveles de desarrollo y *know how*. Competir en el mismo nivel con Google y Microsoft implica, probablemente, poseer un navegador web propio, un sistema operativo y *hardware* exclusivo.

### **3.3 La amenaza de sustitutos: bajo**

El alcance de internet y sus crecientes niveles de penetración exponen a Google a cada vez más usuarios. Los sustitutos tienen el reto de alcanzar el nivel de usuarios con tecnología más avanzada y de menor costo.

Las economías de escala, la diferenciación del producto y el canal de acceso imponen un reto muy complicado a los productos sustitutos. Es posible afirmar que actualmente existe un bajo nivel de riesgo ante el ingreso de sustitutos. En la actualidad, un sustituto es la fuente de consulta tradicional (libros, revistas, investigaciones, entre otros); sin embargo, la tendencia a la

---

<sup>3</sup> *Start up* es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial el cual busca arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir son empresas emergentes apoyadas en la tecnología. Son ideas que innovan el mercado y buscan hacer de los procesos complicados más fáciles de realizar, estas van enfocadas a diferentes temas y usos.

inmediatez en la información hace casi imposible el conocimiento moderno sin la participación del internet. Por otro lado, en cuanto a la publicidad, es posible afirmar que los medios de publicidad tradicional son un sustituto con el que actualmente se comparte gran parte del gasto en publicidad. La convergencia tecnológica a nivel de aplicaciones y dispositivos basado en internet crea nuevos espacios para innovar en el ámbito de la publicidad digital.

Finalmente, la constante renovación tecnológica es una oportunidad para la aparición de productos sustitutos que actualmente no es posible determinar.

### **3.4 Poder de negociación de proveedores: medio**

Los proveedores de infraestructura tecnológica brindan el soporte técnico al equipamiento instalado en los *datacenters*<sup>4</sup> de Google. Los *datacenters* hoy son considerados un *commodity*<sup>5</sup>; el mercado, actualmente, cuenta con una amplia oferta de proveedores que brindan este servicio ofreciendo niveles de servicio con un nivel de confiabilidad y disponibilidad.

### **3.5 Poder de negociación de los compradores: baja**

No existe concentración y los volúmenes de compra no afectan el precio del servicio de publicidad. El sistema de publicidad de Google está basado en las subastas; los anunciantes ofertan para aparecer en los primeros lugares de las búsquedas relacionadas a sus productos. Mientras más elevadas sean las ofertas, los anunciantes obtienen más probabilidades de aparecer en los primeros lugares, pero no es una apuesta segura, lo que lleva a los anunciantes a estudiar el nivel de las subastas en las que participarán por la competencia de anuncios; es decir, los anunciantes compiten entre sí por los mejores lugares dentro del buscador.

## **4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Es una técnica que permite ponderar y calificar los factores externos que se obtienen del desarrollo del análisis Pestel. El resultado es un valor numérico que permite elaborar posteriormente la matriz IE con el resultado de la matriz EFI.

---

<sup>4</sup> Un *datacenter*, es un centro de procesamiento de datos, de alta tecnología, que aloja una red de servidores y procesadores de cómputo. Actualmente los fabricantes: IBM, HP, Dell, entre otros y las empresas de telecomunicaciones son los principales proveedores de este tipo de servicio.

<sup>5</sup> *Commodity* en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

A continuación, se exponen los resultados del análisis de esta matriz para cada línea de negocio.

#### **4.1 Línea de negocio: Google Websites (Adwords)**

El resultado del desarrollo de la matriz EFE muestra que Google ha obtenido una calificación de 2,69; lo que implica que la organización responde por encima del promedio ante las oportunidades y amenazas de la industria. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5.

#### **4.2 Línea de negocio: Google Network Members (Adsense)**

El resultado del desarrollo de la matriz EFE muestra que Google ha obtenido una calificación de 2,68; lo que implica que la organización responde por encima del promedio ante las oportunidades y amenazas de la industria. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5.

#### **4.3 Línea de negocio: Google Other Revenues (Playstore Sales)**

El resultado del desarrollo de la matriz EFE muestra que Google ha obtenido una calificación de 2,94; lo que implica que la organización responde por encima del promedio ante las oportunidades y amenazas de la industria. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5.

Las matrices para cada línea de negocio se encuentran detalladas en el anexo 2.

### **5. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Se evaluó la posición estratégica de la empresa mediante la MPC, que mide las fortalezas o debilidades relativas de los principales competidores en función a los factores clave de éxito de la industria. La matriz materia de análisis se encuentra en el anexo 3.

La industria en la que Google participa es la de publicidad en internet, radiodifusión y portales web de búsqueda; el sector es servicios y la actividad es la operación de portales de búsqueda en internet y sitios web (NAICS 519130).

Analizando el mercado se observa que el avance de la tecnología crea nuevos canales y oportunidades de negocio; estos canales también son plataformas para el desarrollo del negocio de *advertising*. Google ya tiene presencia en estos nuevos canales, con diferentes niveles de éxito, pero mantiene su presencia como competidor.

Google muestra ventaja con respecto a uno de sus principales competidores Microsoft en el canal de usuarios de internet clásico, aquellos usuarios que acceden mediante el uso de *laptops* o PC de escritorio. La fortaleza de Google se basa en el posicionamiento de su buscador y de su canal de *advertising*; en el caso de Microsoft, su fuerte posicionamiento está en el desarrollo de *software* base como los sistemas operativos, su *browser explorer* y su motor de búsqueda Bing que lo convierte en un competidor muy fuerte.

El *advertising* desarrollado en el canal de dispositivos móviles, el mercado está dominado por Google con su sistema operativo Android y Apple con su sistema operativo iOS. Si bien a nivel global existe mayor cantidad de dispositivos con sistema operativo Android con respecto a iOS en una relación 6 a 1, Apple tiene una fortaleza que radica en que también es responsable de la fabricación de sus propios equipos, lo que le otorga una capacidad de realizar estrategias cruzadas de *hardware* y *software*; los equipos de Apple son de gama alta e incluso son considerados como productos de culto.

A nivel de redes sociales, Facebook tiene el dominio. El *advertising* en este canal es muy alto, Google lanzó su red social Google Plus, pero aún está lejos del billón de usuarios (enero de 2014) que hoy tiene Facebook.

Google está empezando a brindar servicios en la nube, acceso a internet, y televisión digital, en algunas ciudades de Estados Unidos, a manera de piloto. Los líderes en este mercado son Microsoft y las empresas de telecomunicaciones.

En cuanto a aplicaciones propias, Google desarrolla aplicaciones gratuitas para sus usuarios, estas aplicaciones también son usadas como canal de *advertising* y tienen un alto grado de aceptación en el mercado. Aplicaciones como Youtube reciben alrededor de 150 millones de visitas diarias. El competidor más cercano en este canal es Microsoft a través de su servicio de *email* Outlook que se posiciona como el segundo en el mercado.

En conclusión, Google tiene presencia en todos los canales y compite de forma muy agresiva, a diferencia de la competencia que son enfocados en canales particulares. Microsoft tiene la capacidad de competir en la mayoría de estos canales y actualmente está orientado al posicionamiento de su plataforma móvil.

## 6. Fuerzas motrices o impulsoras

Todas las industrias se caracterizan por manifestar tendencias y avances que producen cambios importantes en las condiciones competitivas que exigen respuestas estratégicas por parte de las empresas que las conforman. Las condiciones competitivas de una industria se ven alteradas por ciertas fuerzas impulsoras que atraen o presionan a los clientes, proveedores y competidores alterando así sus acciones. Estos agentes de cambio tienen una mayor influencia en la alteración del panorama de la industria incluso más fuerte que la progresión natural del ciclo de vida, por lo cual es importante identificar y comprender sus efectos.

Para la industria donde Google desarrolla sus actividades, se considera que los determinantes principales del cambio son los siguientes:

- **Las nuevas capacidades y aplicaciones del internet:** El uso creciente del internet abre el camino para incrementar las operaciones comerciales cotidianas y de carácter social. El desarrollo de nuevas aplicaciones es un impulsor importante de cambio en la industria del consumo, ya que permite acercar a los fabricantes o comerciantes a sus clientes, es decir, crear nuevos canales de atención o contacto directo, permitiendo a los comerciantes reinventar sus operaciones internas y optimizar sus cadenas de abastecimiento. Esta tendencia del incremento de capacidades del internet es una clara oportunidad de crecimiento para Google en vista de que convierte a la industria de los anuncios publicitarios web en una herramienta cada vez más atractiva. Los comercios de todo tipo buscan expandir cada vez más su alcance geográfico para lograr ventas en lugares donde no tienen presencia tradicional y el medio más conveniente para lograrlo es el internet. Por otro lado, internet brinda a los compradores la capacidad de investigar sobre las ofertas de productos, a fin de adquirirlos en el mercado al mejor precio y con los mejores beneficios. Sin embargo, el reto de Google estará en alinear los intereses de sus clientes con los resultados de búsqueda de sus motores, a fin de identificar con precisión a los potenciales consumidores de cada sector y lograr la vinculación deseada. Los avances de internet y el desarrollo de nuevas aplicaciones modifican o reestructuran los patrones de la industria del consumo con el fin de que permitan favorecer los objetivos comerciales de sus clientes. La estrategia de Google, por consiguiente, será conocer cada vez más y mejor los intereses, preferencias y necesidades de sus usuarios, con el fin de llevar el mensajes de sus clientes en el momento y la forma más conveniente a los intereses de sus clientes.
- **Innovación del marketing:** Las empresas buscan introducir nuevas formas de comercializar sus productos, de lograr mayor interés del consumidor y, por consiguiente, de ampliar la

demanda de la industria. El marketing y la publicidad en internet otorga a los comerciantes la capacidad de buscar nuevos canales de comunicación que permitan despertar de manera creativa el interés de su público objetivo. Esta fuerza impulsora, en particular, brinda a Google un escenario favorable para convertir la búsqueda de la innovación del marketing en una realidad a través del aprovechamiento de su plataforma tecnológica que brinde a sus clientes la capacidad de ampliar la demanda, propiciando la diferenciación de los productos o servicios y optimizando la inversión en publicidad. La flexibilidad de los servicios, la personalización del marketing y la efectividad de los anuncios permitirán a Google consolidarse como la plataforma del marketing de consumo por excelencia. El desarrollo de nuevas aplicaciones específicas que apunten a segmentar mejor a los consumidores finales permitirá mejorar la eficiencia en el marketing digital al brindar a los comerciantes espacios de interacción directa con sus consumidores finales.

- **Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa:** Las nuevas formas de usar o consumir los productos y servicios incorporan cada vez más cambios en la demografía de los consumidores, ya que modifican constantemente el estado de la competencia en una industria al plantear nuevas formas de venta y promoción, y al motivar cambios en la forma de atender o interactuar con el cliente. Los productores, distribuidores y minoristas modifican el alcance de sus servicios y van adecuando su propuesta de valor a las exigencias de quien compra y utiliza sus productos. Esta condición de cambio en los patrones demográficos determinan un factor importante en la estrategia de Google, que deberá enfocar sus esfuerzos en lograr adelantarse a entender los cambios en los patrones de consumo de sus usuarios. Por ejemplo, en la actualidad existen estudios que demuestran que el 60% de los niños menores de 10 años utilizan *smartphones* como el principal medio de búsqueda de información en internet así como herramienta de interrelación personal. La interacción con los motores de búsqueda deberá ser más cercana y efectiva para conocer mejor las expectativas y preferencias de los consumidores. Los estilos de vida difieren por país, región, ciudad, cultura, etcétera. El reto será segmentar adecuadamente al público objetivo identificando claramente sus intereses.

## 7. Análisis de los factores críticos de éxito

Los factores claves del éxito (FCE), inventados por Charles Hofer y Dan Scheneider<sup>6</sup>, pueden ser definidos como aquel número limitado de áreas en las cuales si los resultados son satisfactorios, asegurarán el desempeño competitivo del individuo, departamento, organización o industria.

---

<sup>6</sup> Dan E. Schendel, Charles W. Hofer (1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning.

Según Thompson, Strickland y Gamble<sup>7</sup> (2003) los FCE son aspectos que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, los cuales pueden ser elementos particulares de una estrategia, atributos del producto, recursos, competencias y/o habilidades. Estas actividades clave deben ser realizadas de la mejor manera para conseguir el éxito de la organización. Para la industria de publicidad on line en la que Google se desarrolla, se considera que los principales factores de éxito son los expuestos en la tabla 1.

**Tabla 1. Factores críticos de éxito para la industria de publicidad on line**

FCE	Google
Innovación	Es una empresa de servicios centra el desarrollo de sus nuevos negocios en la innovación, a través del desarrollo de nuevas aplicaciones relacionadas a su motor de búsqueda o mediante la adquisición de empresas tecnológicas emergentes que van ganando aceptación y se van posicionando como líderes en su rubro. Estas adquisiciones incorporan un factor discrecional basado en el componente de innovación y creatividad que le permite posicionarse en la preferencia de los usuarios.
Calidad	<p><b>La minería de datos</b> Se considera que es un factor de éxito, ya que es la herramienta por excelencia de Google para la explotación de la información que maneja. La clasificación y tratamiento de la información acumulada a lo largo de los años le permite colocarse como el motor de búsqueda líder del mercado con una posición dominante sobre los otros dos.</p> <p><b>Fiabilidad e integridad en los datos</b> Se dice que el competidor más fuerte que tiene Google no es otros buscadores como Bing o empresas tecnológicas como Apple o Facebook, sino Google mismo, es decir, el costo de oportunidad de desarrollar nuevos servicios. La confiabilidad en sus resultados de búsqueda es el producto de los esfuerzos de sus ingenieros, que apuntan a brindar servicios que sean los más confiables posibles. Esta condición de confiabilidad le permitirá mantener el liderazgo dentro de los usuarios y es un elemento clave en el éxito de la compañía.</p>
I+D	<p><b>Gestión estratégica de la cartera de productos</b> La cartera de productos y servicios con que cuenta Google responde a un planeamiento estratégico alineado a las tendencias tecnológicas y de uso social en internet. Google ha sabido ir entregando progresivamente aplicaciones y servicios que brindan un valor adicional a sus usuarios, manteniendo siempre la expectativa en sus clientes y usuarios quienes perciben un incremento de valor gradual en las herramientas que Google pone a su disposición, lo que le permite ir a la vanguardia en su sector.</p>

<sup>7</sup> Thompson, A., A. Strickland y J. Gamble (2007). Administración Estratégica: Teoría y casos. Ciudad de México: McGraw-Hill.

FCE	Google
Tecnología	<p><b>Escalabilidad</b>            Todo el portafolio de servicios de Google destaca por tener un factor común: su capacidad de escalabilidad como desarrollador de aplicaciones, es decir, a medida que los grandes sistemas de TI escalan sus servicios a niveles globales entran en juego nuevas condiciones para la administración eficiente de sus recursos. Google conoce muy bien la manera de controlar los costos, porque ha aprendido que cuando un servicio se hace popular, los recursos informáticos asignados al mismo tiempo deberán ir decreciendo de manera proporcional.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo III. Análisis interno

### 1. Descripción de la organización

Google es una empresa de origen norteamericano, fundada por los estudiantes Larry Page y Sergey Brin en 1998, cuya misión era organizar la enorme cantidad de información que había en internet, para lo cual contaba con limitado presupuesto y cuatro empleados. Dos años después, en el 2000, contaba con 60 empleados, 10 idiomas de búsqueda, 100 millones de búsquedas diarias. En el 2001, lanzó el directorio Google, el buscador de imágenes, de catálogos, Google News, Toolbar, y firmó un acuerdo con Yahoo. En el 2005, llegó a facturar US\$ 7.000 millones y nacieron 7 nuevas unidades de negocio.

A la fecha, Google es una empresa multinacional especializada en productos y servicios relacionados con internet, *software*, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. Tiene 620 millones de visitas al día. Su principal producto es el motor de búsqueda de donde proviene su principal fuente de ingreso: los anuncios publicitarios relacionados.

#### Gráfico 1. Google sede central, Mountain View, California



Fuente: [www.stua.com](http://www.stua.com)

Actualmente, Google emplea a más de 50.000 colaboradores y es la primera marca más valiosa del mundo con un valor de 158,8 billones de dólares, seguida de Apple con un valor de 147,8 billones de dólares, dejando en tercer lugar a IBM con 107,5 billones de dólares.

## 2. Responsabilidad social corporativa




De acuerdo con la doctora Elisabet Garriga y el profesor Domènec Melé<sup>8</sup> del IESE de la Universidad de Navarra, la responsabilidad social corporativa (RSC) presenta un amplio abanico de teorías y enfoques, que presentan una relación de cuatro principales dimensiones: los beneficios, la política, las demandas sociales y los valores éticos, sistematizando las teorías en cuatro: teoría instrumental, teoría política, teoría integradora y teoría ética.

Sobre la base de este estudio, se considera que Google incorpora como parte de su estrategia de negocio las teorías política, integradora y ética. A continuación, se describen algunas acciones o iniciativas de acción social que buscan favorecer a los que más lo necesitan en los campos de la educación, la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas.

**Tabla 2. Teorías RSC aplicadas por Google**

Teoría RSC	Resumen	Aplicación de Google
Teoría Política	Hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político	 <p data-bbox="667 1160 1369 1274">El objetivo es acercar a las personas a la política haciendo que la información relevante y recursos más fáciles de encontrar e interactuar. Esta página se centrará en datos imparciales y tendencias digitales que rodean el proceso político a nivel global.</p>

<sup>8</sup> Garriga Elisabet, Melé Domènec (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”

Teoría Integradora	Se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales	 <p>Para fundar la organización Google.org, Google donó 3 millones de acciones durante su oferta pública inicial (IPO). A marzo de 2012, las 3 millones de acciones de Google.org estaban valuadas en aproximadamente 1.84 billones de dólares. La corporación afirma en su sitio web que cada año entrega: 100'000,000 en donaciones, 60,000 horas y 1 billón de dólares en productos.</p>  <p>Permite descubrir exposiciones y colecciones de museos y archivos de todo el mundo. Explora tesoros culturales en amplio detalle, desde joyas ocultas hasta obras maestras.</p>  <p>Tecnología abierta para mejorar el aprendizaje para todos, en todas partes.</p>
<b>Teoría RSC</b>	<b>Resumen</b>	<b>Aplicación de Google</b>
Teoría Ética	Basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor	 <p>Compromiso con la energía renovable, eficiencia energética, reducción de emisiones de carbono entre otros aspecto de sustentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Google ha eliminado el impacto en el cambio climático desde el 2007</li> <li>• Los centros de datos utilizan 50% menos energía que los centros de datos habituales. (10,000 paneles)</li> <li>• Ha invertido USD 915 Mill.en energía renovable.</li> </ul>  <p>Google Ideas explora cómo la tecnología puede permitir a las personas para hacer frente a las amenazas en la cara de los conflictos, la inestabilidad y la represión. Ponemos en contacto a los usuarios, los expertos y los ingenieros para llevar a cabo la investigación y sembrar nuevas iniciativas impulsadas por la tecnología.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es posible afirmar que Google desarrolla una administración exitosa en la prestación de sus servicios. Además, es una corporación que pone en práctica la responsabilidad social empresarial en todos sus niveles: desde el cuidado por sus trabajadores hasta el cuidado del medio ambiente, pero también apoya a quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Por otro lado, Google trabaja en iniciativas relacionadas a su *core business*, que es el tratamiento de la información y que busca un impacto en la vida social y ambiental del planeta.

Así, se concluye que Google es una empresa socialmente responsable y exitosa, puesto que tiene unos valores responsables desde su raíz, desde su creación, ya que contribuye con:

- Cuidados de sus empleados
- Cuidado de la comunidad
- Cuidado del entorno
- Apoyo de las ONG

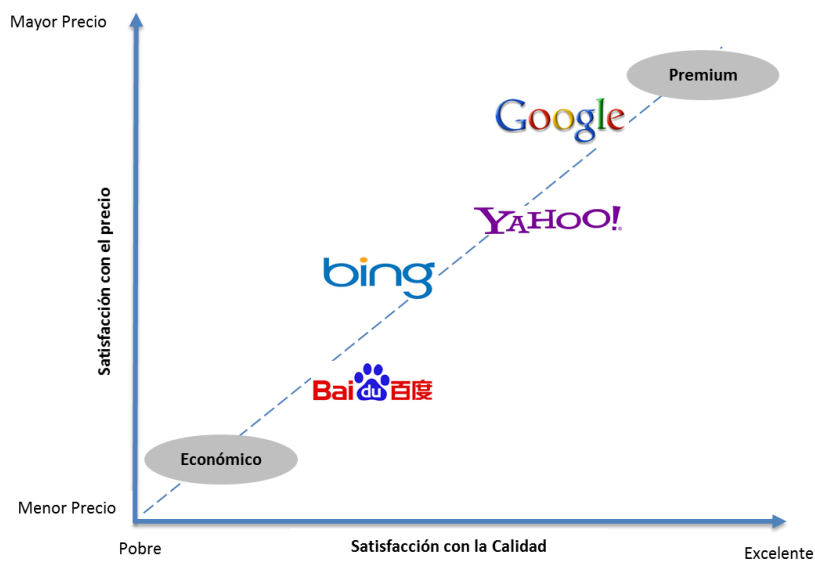
Todo esto, sin duda, ayuda a la empresa a alcanzar ese éxito tan deseado, ya que es reconocida mundialmente por promover el bienestar de muchos, a través de un conjunto de estrategias que buscan favorecer a quienes lo necesitan de una u otra manera.

Finalmente, se considera que la RSC debe contribuir al bienestar social y la convivencia en condiciones justas, pacíficas y amistosas, tanto en el presente como en el futuro, debiendo profundizar en la relación entre sociedad y empresa, mediante un conocimiento cabal de la realidad y una base ética sólida.

### **3. Portafolio de productos**

El posicionamiento del buscador de Google es tan amplio que se le relaciona directamente con este producto. El buscador es la razón del porqué los usuarios acceden a Google, por la necesidad de información. Sin embargo, Google, en su plan de crecimiento y desarrollo, ha ido impulsando la creación de nuevos productos que le permitan tener participación en las distintas tecnologías y en las distintas tendencias que internet puede presentar.

### **Gráfico 2. Mapa de posicionamiento del buscador Google**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El portafolio de Google se puede agrupar en doce categorías, pero la categoría central que genera los grandes ingresos son aplicaciones *advertising*, en las que el cliente dispone de diferentes herramientas para gestionar sus anuncios.

La descripción detallada de los principales productos se muestra en el anexo 4.

#### 4. Cadena de valor de Google

El punto de partida para analizar las capacidades distintivas que posee la empresa es identificar su cadena de valor. Para dicho fin, se ha tomado el modelo propuesto por McKinsey & Co y citado por Bales y Col<sup>9</sup>, ya que permite el proceso desde la concepción tecnológica hasta el servicio.

De acuerdo con Grant, “la cadena de valor desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales” (Grant 2006)<sup>10</sup>, Michael Porter ha propuesto una clasificación de actividades más elaborada, que distingue entre actividades primarias (las que implican transformación de *inputs* e interrelación con los clientes) y actividades de apoyo.

<sup>9</sup> Bales, C.F. et al. (1980). “The business system: A new Tool for strategy formulation and cost analysis”. The McKinsey Quarterly.

<sup>10</sup> Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Quinta edición. Madrid: Civitas.

La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en la que se basan dichas actividades” (Michael Porter 1987)<sup>11</sup>.

En el año 1980, McKinsey & Company plantearon un modelo que buscó desagregar a la empresa en una cadena de actividades secuenciales construida sobre el concepto de “sistema de negocios” Es un concepto que pone en evidencia el hecho de que todos los negocios son una cadena de actividades que va desde la entrada de insumos, materias primas, entre otros, por medio de compras u otros procesos, hasta el servicio posventa. Cada eslabón debe desempeñar un papel en la contribución de la explotación de las fuentes potenciales de ventajas competitivas sobre los competidores.

Para analizar las capacidades distintivas, y considerando que Google no fabrica ni transforma sus insumos, se ha tomado el modelo propuesto por McKinsey & Co (Bales et al. 2000), que permite ver el proceso sobre el concepto de “sistema de negocios”, desde el desarrollo tecnológico hasta el servicio que se brinda al usuario de Google y/o cliente, y en donde cada eslabón dentro del proceso cumple una tarea fundamental dentro de la cadena.

Las actividades distintivas de Google que son fuente de diferenciación a lo largo de su cadena de valor son detalladas en el anexo 5. Se exponen, además, aquellas actividades dentro de la cadena de valor, relacionadas a la responsabilidad social corporativa de Google.

---

<sup>11</sup> Porter, M. (1998) “On Competition”. Harvard Business School Publishing

**Gráfico 3. Cadena de valor resumida de Google**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **5. Análisis de recursos y capacidades**

El análisis de recursos y capacidades pretende identificar las potencialidades de la organización y, sobre todo, aquellos factores que la diferencian del resto y pueden proporcionar lo que se denomina una ventaja competitiva<sup>12</sup>.

La identificación de recursos y capacidades permite diagnosticar los puntos fuertes sobre los que apoyar las estrategias y cómo minimizar los puntos débiles, para poder formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades, asegurar que los recursos y capacidades se están empleando adecuadamente y cubrir las carencias y debilidades actuales.

La manera en que se emplean los recursos y capacidades depende de cuatro factores genéricos: eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los grupos de interés (Hill y Jones 1996).<sup>13</sup>

### **5.1 Recursos**

Los recursos son el conjunto de factores o activos que tiene la organización para llevar a cabo sus acciones. Estos pueden ser físicos, tecnológicos, humanos y organizativos.

Los principales recursos con los que Google cuenta son: el talento humano de su equipo que aporta sus conocimientos para fortalecer los diferentes servicios que ofrece, aspecto importante para el crecimiento y fortalecimiento de la compañía. Además, la tecnología que posee y su valor de marca.

---

<sup>12</sup> Se entiende por ventaja competitiva “las características o atributos poseídos por un producto o marca, que le confieren una cierta superioridad sobre los competidores inmediatos” (Lambin 1995).

<sup>13</sup> Hill, C. W. L. y G. R. Jones (1996). Administración estratégica. Un enfoque integrado. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.

## 5.2 Capacidades

Las capacidades son competencias o habilidades colectivas que permiten llevar a cabo una actividad concreta, así como las rutinas organizativas que permiten desarrollar una actividad de forma diferencial. Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una adecuada combinación de los recursos. Usualmente, están unidas al capital humano y se apoyan sobre los activos intangibles.

- Perfeccionar el servicio de buscador con el objetivo de que el usuario pueda encontrar lo que realmente está buscando. Esto es realizado con los conocimientos técnicos que poseen sus creadores.
- Rentabilizar el negocio a través del mecanismo de entrada para el ingreso de recursos económicos. Por ejemplo: Adwords, publicidad en su sitio web.
- Crear nuevos servicios complementarios de gran interés para los usuarios como: Google News Headlines, un servicio que resume las noticias más recientes. Google PhoneBook, un directorio telefónico *on line*. Google Toolbar, para que los usuarios lo instalen en su computadora y realicen búsquedas en línea sin tener que visitar el sitio web. Y Gmail, un servicio de correo electrónico.
- Capacidad de crear estrategias que le permitan mantenerse en el mercado a pesar de la gran competencia que tienen en los diferentes servicios que ofrecen y de los nuevos desarrolladores que aparecen.
- Capacidad de adaptación en el proceso de expansión de sus servicios a lo largo del mundo, pues los ofrece en distintos idiomas y países.

## 5.3 Competencias

Las principales capacidades de Google son las siguientes:

- Liderar el mercado de motores de búsqueda a nivel mundial
- Ser proactivo ante los cambios tecnológicos y tendencias del consumidor
- Innovar permanentemente y de forma disruptiva
- Ser el buscador preferido en el mercado por la calidad de resultados
- Contar con un amplio portafolio que le permite ser plataforma para su publicidad digital

## 5.4 Valoración de los recursos y capacidades

Luego de haber analizado el entorno, se evaluarán los recursos, capacidades y competencias con las que cuenta Google a fin de poder determinar su ventaja competitiva, la cual le permitirá aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas del mercado, anticipándose a las nuevas tendencias del sector.

La ventaja competitiva de la empresa reside o se soporta en la heterogeneidad de sus recursos, los cuales deben hacer que la empresa se diferencie. Con recursos que hagan diferente a la empresa se puede lograr el éxito de la estrategia. Esto se analiza sobre la base del análisis de Jay Barney (1991)<sup>14</sup>, denominado modelo VRIO. Un recurso de la empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la empresa.

Las condiciones que deben cumplir un recurso o una capacidad para ser VRIO son las siguientes:

- Valioso: Permiten nuevas oportunidades en el mercado.
- Raro: Único o escaso, específicos de la empresa, difícil de comprar/obtener en el mercado.
- Inimitable: Difíciles de copiar por la competencia.
- Organización: Inmersos en la organización de la empresa, se complementan con otros recursos. Es capaz de explotarla.

Por otro lado, la implicancia competitiva puede diferenciarse en cuatro niveles:

- VCS = ventaja competitiva sostenible
- VCT = ventaja competitiva temporal
- PC = paridad competitiva
- DV = desventaja competitiva

### Tabla 3. Análisis VRIO

---

<sup>14</sup> Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol.17, No. 1, pp. 99-120

RECURSO	V Valioso	R Raro	I Inimitable	O Organización	IMPLICANCIA COMPETITIVA VCS / VCT / PC / DC
Respaldo financiero	Sí	No	No	Sí	PC
Ubicación	Sí	No	No	Sí	PC
Infraestructura tecnológica DWH	Sí	No	No	Sí	PC
Motor de búsqueda (Algoritmo)	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Capital Humano: Personal altamente calificado	Sí	No	No	Sí	VCT
CAPACIDAD	V Valioso	R Raro	I Inimitable	O Organización	IMPLICANCIA COMPETITIVA VCS / VCT / PC / DC
Integrar los RRHH en una Fuerte Cultura Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
I+D Tecnología	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Velocidad Desarrollo Apps	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Marca // Reputación	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Sistema de Publicidad (Adsense/Adwords)	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Calidad de Servicio	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Modelo de Negocio (Core)	Sí	No	No	Sí	PC
Filosofía (Ética)	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Innovación	Sí	No	No	Sí	PC

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Google se centra en la diferenciación, la misma que le permite crear productos y servicios innovadores, versátiles, con alcance global y buscando siempre la complementariedad con otros servicios ya posicionados.

Las fuentes de ventaja competitiva se identificaron empleando el marco VRIO, donde se logró identificar las siguientes fuentes de ventaja sostenible:

- Motor de búsqueda (algoritmo)
- Fuerte cultura organizacional
- Marca/reputación
- Sistema de publicidad (Adsense/Adwords)

## 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la organización y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. El resultado del análisis de esta matriz para cada línea de negocio es el siguiente:

- Línea de negocio: Google Websites (Adwords). El resultado de la matriz EFI muestra que Google ha obtenido una calificación de 3,25; lo que implica una posición interna fuerte. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5.
- Línea de negocio: Google Network Members (Adsense). El resultado de la matriz EFI muestra que Google ha obtenido una calificación de 3,06; lo que implica una posición interna fuerte. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5.
- Línea de negocio: Google Other Revenues (Playstore Sales: Applications, Music, Books, Self Driving Cars, Smartdetectors). El resultado de la matriz EFI muestra que Google ha obtenido una calificación de 2,96; lo que implica una posición interna fuerte. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5.

Las matrices por línea de negocio se encuentran detalladas en el anexo 6.

## **8. Matriz Peyea**

La matriz del posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (Peyea) fue diseñada por A. Rowe, R. Mason y K. Dickel<sup>15</sup>, y tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas. La matriz Peyea permite identificar la posición estratégica general de una organización en función al análisis de las fortalezas financieras y ventajas competitivas como dimensiones internas. Adicionalmente, para el análisis de las dimensiones externas, se considera la estabilidad ambiental y la fortaleza de la industria.

En el caso de Google, la matriz Peyea muestra que el vector resultante del análisis se encuentra en cuadrante llamado “agresivo”, lo que pone a Google en una excelente posición para aprovechar

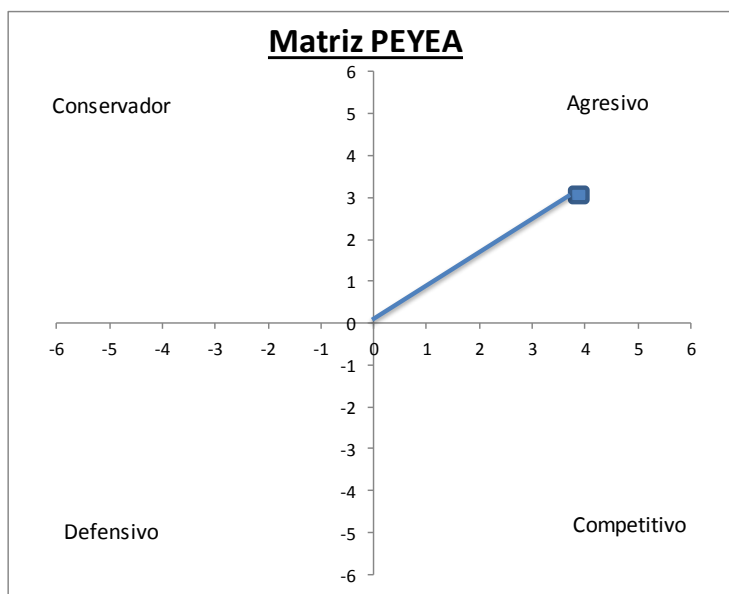
---

<sup>15</sup> A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Editor Addison-Wesley Publishing Company, 1982

sus fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas

Por lo tanto, para Google es viable desarrollar estrategias de crecimiento tanto intensivas como las del ámbito de producto, vertical y geográficas.

**Gráfico 4. Matriz Peyea**



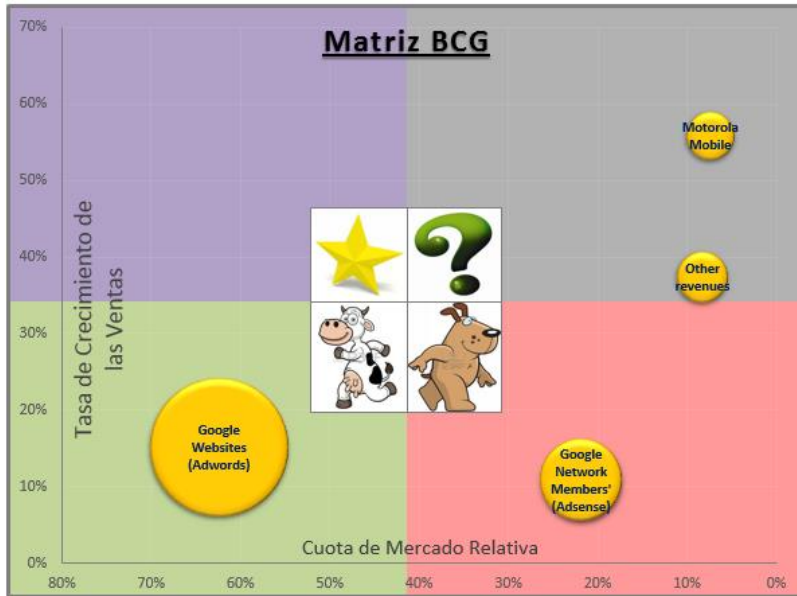
Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 9. Matriz BCG

La matriz Boston Consulting Group (BCG) permite determinar la distribución de los productos en función a la cuota de mercado relativa, es decir, su contribución a los ingresos de la empresa.

Se ha identificado que la mayor participación de ingresos proviene de los productos agrupados en Google Web Sites conformado por los servicios de Advertising Adsense y Adwords. Sin embargo, los productos agrupados dentro de las categorías de "otros ingresos" y "Motorola Mobile" presentan un comportamiento poco previsible con mucho potencial de crecimiento (ver anexo 7).

**Gráfico 5. Matriz BCG**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo IV. Estrategia de negocio

### 1. Misión de Google

Misión Google Inc.: Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.

### 2. Valores y principios de Google

En el caso de Google, como organización, se tienen claros los principios en los que se reflejan los valores que practican. Los principios son los siguientes:

- “Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo”.
- “No hay nada mejor que el afán de superación”.
- “Es mejor ser rápido que lento”.
- “La democracia es una buena forma de gobierno para la web”.
- “Las respuestas pueden llegar a cualquier lugar”.
- “Se pueden conseguir beneficios siendo honesto”.
- “Siempre hay más información por descubrir”.
- “La necesidad de información traspasa todas las fronteras”.
- “No hay que llevar traje para ser formal”.
- “Ser muy bueno no basta”.

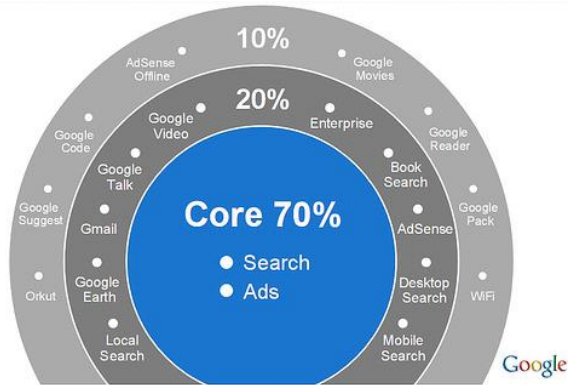
#### 2.1 Modelo 70-20-10

Durante muchos años, los directivos de Google han establecido un principio o regla de trabajo denominada “Modelo 70-20-10”. Es una norma que rige para todo colaborador, y que les ha permitido crear servicios innovadores sin descuidar su principal producto, que es el motor de búsqueda y el sistema publicitario AdWords que supone el 99% de sus ingresos.

El espíritu de este modelo es que el 70% del tiempo de los colaboradores debe ser dedicado al *core business*, es decir, las búsquedas y la publicidad; otro 20% del tiempo a temas o negocios relacionados al *core business* y el 10% del tiempo restante a buscar nuevos proyectos no relacionados con el *core* de los cuales surgieron las mayores iniciativas innovadoras de mentes creativas. La coyuntura económica ha llevado a Google a replantearse muchos de los proyectos

innovadores que resultan de este 10%, reestructurando así algunos productos que no aportan al ingreso publicitario.

**Gráfico 6. Google 70-20-10 Marco de producto**

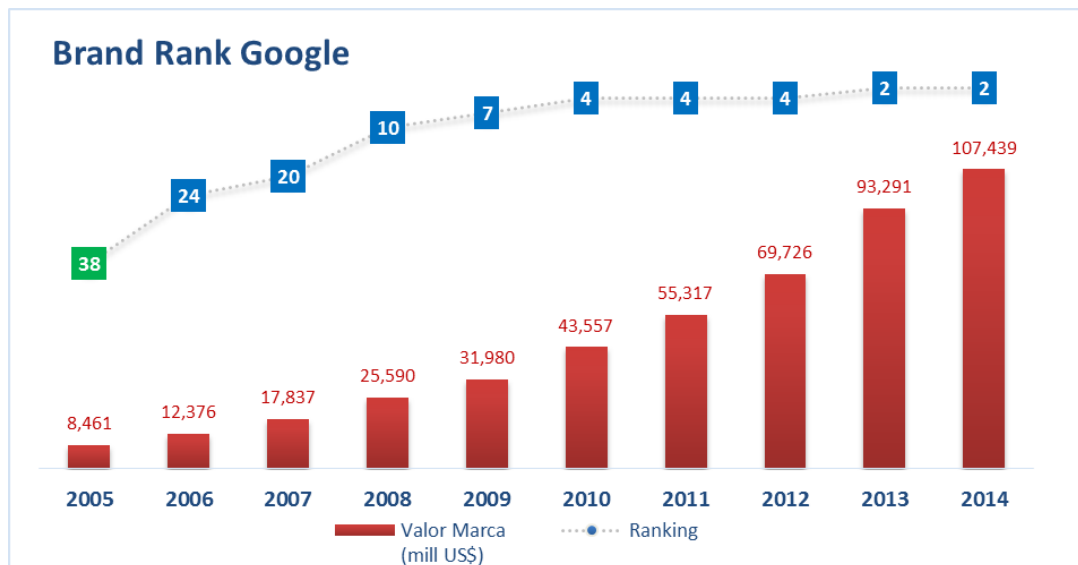


Fuente: [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

### 3. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial de Google ha llevado a la firma a posicionarse como la segunda empresa más valorada mundialmente, según el ranking de Interbrand 2014. Desde el año 2005, año en que apareció por primera vez en dicho ranking en el puesto 38, Google ha logrado escalar a la segunda posición en diez años. Este crecimiento sostenido demuestra un adecuado manejo empresarial y estratégico de la marca que se refleja en los resultados logrados en la última década de existencia.

**Gráfico 7. Ranking**



Fuente: Interbrand [www.bestglobalbrands.com](http://www.bestglobalbrands.com)

### 3.1 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial de Google gira en torno a sus principios, los mismos que promueven el desarrollo de sus colaboradores a través de la mejora continua. Asimismo, se crea la sensación de que no existen límites con respecto a la información, distancias, superación, velocidad y excelencia con las que se desarrollan los trabajos.

Cabe destacar que su filosofía empresarial se centra en los usuarios, la honestidad y la eliminación de todo límite posible, lo que los impulsa a esforzarse cada vez más, con el objetivo de satisfacer a sus usuarios, llevando su creatividad a niveles cada vez superiores.

### 3.2 Cultura empresarial

La cultura empresarial de una organización se forja en función a sus colaboradores y se alinea con aquello que busca la organización de sí misma.

Google describe su cultura empresarial de la siguiente manera: “La gente que la conforma es lo que verdaderamente hace que Google sea el tipo de empresa que es. Contratamos a personas inteligentes y decididas, y valoramos el talento más que la experiencia. Aunque los empleados de Google comparten objetivos y visiones comunes en la empresa, nos relacionamos con todo tipo de gente y hablamos cientos de idiomas, lo cual refleja el público internacional al cual brindamos servicios. Cuando no están trabajando, los empleados de Google se ocupan de sus intereses, que van desde el ciclismo y la apicultura al *frisbee* y el *foxtrot*. Buscamos mantener la cultura abierta que generalmente se asocia a los comienzos, cuando todos están dispuestos a contribuir y se sienten cómodos al compartir ideas y opiniones. En nuestras reuniones grupales semanales (*TGIF*), a través del correo electrónico o en el café, los empleados de Google realizan preguntas directamente a Larry, Sergey y otros ejecutivos acerca de cualquier problema de la empresa. Nuestras oficinas y el café están diseñados para fomentar la interacción entre los empleados de Google dentro de cada equipo y entre ellos. De ese modo se da lugar para conversar sobre el trabajo y también para el ocio”.

Google ha desarrollado una cultura interna enfocada en las necesidades del entorno flexible hacia el cliente y que a la vez le permite responder ágilmente a los cambios del entorno. Según Richard L.Daft (2011)<sup>16</sup>, este tipo de cultura organizacional se conoce como cultura adaptable.

---

<sup>16</sup> Daft Richard “Teoría y diseño organizacional” 10 edición año 2011, editor Cengage Learning Editores S.A. de C.V., 2011

**Gráfico 8. Tipo de cultura organizacional de Google**



Fuente: Daft, 2011.

#### **4. Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa es aquella que observa la toma de decisiones referidas a las acciones que la empresa tomará para competir; definiendo acciones y/o actividades y estableciendo los límites de las mismas.

De acuerdo con Grant (2006)<sup>17</sup>, “la estrategia corporativa designa en qué sectores debe actuar la empresa y cómo deben distribirse los recursos entre ellos”. Adicionalmente, los autores Higgins y Vincze (1986)<sup>18</sup> presentan como propuesta que la estrategia corporativa responde a dos preguntas: ¿En qué negocio estamos o debemos estar? y ¿Cómo vamos a conducir el negocio?

Según lo indicado previamente, la estrategia corporativa analiza los ámbitos de producto, geográfico y vertical (Grant 2006)<sup>19</sup>.

#### **5. Ámbito de producto**

En este ámbito, Google identifica a nivel interno (en la compañía) y a nivel externo (entorno) oportunidades y alternativas de desarrollo. Esto les brinda la capacidad de incrementar su cartera

<sup>17</sup> Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, 5 edición, editor Editorial Aranzadi, 2006

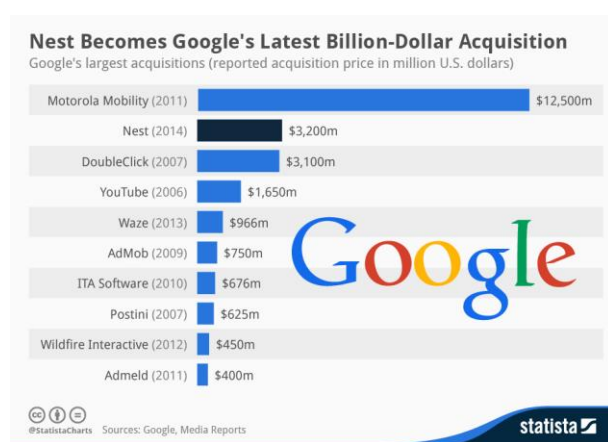
<sup>18</sup> Strategic Management and Organizational Policy: text and cases, edición 3, editor Dryden Publications, 1986

<sup>19</sup> Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, 5 edición, editor Editorial Aranzadi, 2006

de productos al generar más negocios relacionados con su negocio principal, que es el de *advertising* digital. Por otro lado, Google, debido a su capacidad financiera, suele adquirir negocios que vayan alineados al negocio principal (ver gráfico 8).

De acuerdo con lo mencionado, se ha identificado que Google a este nivel cuenta con una estrategia de diversificación relacionada concéntrica, con un negocio dominante que es el del *advertising* digital que genera más del 90% de sus ingresos.

### Gráfico 9. Top 10 de las adquisiciones de Google



Fuente: [www.geekwire.com](http://www.geekwire.com) (2015)

En la actualidad, Google es el mayor proveedor de *advertising* digital en el mundo. Este factor, sumado a su fuerte presencia de marca, hace que sea una importante plataforma de publicidad para sus clientes (empresas de cualquier tamaño y/o personas naturales) y potenciales clientes.

Como se mencionó inicialmente, Google cuenta con un alto respaldo financiero que le permite realizar adquisiciones. A continuación, se presentan las principales adquisiciones de Google.

## 6. Ámbito geográfico (internacionalización)

Según la clasificación de C. Bartlett y S. Ghoshal (1998)<sup>20</sup>, las organizaciones se pueden clasificar en cuatro tipos:

<sup>20</sup> Managing across borders, Random House

- Organización multinacional: Descentralización de actividades; las operaciones se organizan como una cartera de negocios nacionales, considerando que cada unidad nacional tiene un grado sustancial de autonomía.
- Organización internacional: El control es mucho más formal de parte de la sede corporativa sobre las filiales.
- Organización global: Más centralizada, con escasa autonomía para las filiales.
- Organización red: Es más horizontal y flexible, con énfasis en la coordinación.

Actualmente, Google cuenta con 70 sucursales en más de 40 países. Esto respalda su alcance mundial de forma física, pero cabe mencionar que los productos de Google llegan a todas las partes del mundo a donde llegue el internet, siempre que no se presenten restricciones de parte de los gobiernos, por ejemplo, en China.

Sobre la base de la clasificación previa, se considera que Google se clasifica como una organización global, dado que la casa matriz brinda las directrices generales para la corporación; las filiales en el mundo cuentan con un limitado grado de autonomía, cumpliendo labores específicas determinadas por su *cluster* regional que les permite alcanzar y llevar a cabo las directrices generales de la casa matriz.

## **7. Ámbito de integración**

En el caso de Google, se ve reflejado el enfoque en la integración vertical hacia atrás. Ellos mismos generan la tecnología, el desarrollo y diseño de sus productos hasta llegar a la puesta en marcha y llegar al cliente final.

Además, Google cuenta con un fuerte respaldo financiero, por eso lleva a cabo la integración horizontal, adquiriendo algunas organizaciones atractivas que se desarrollen en internet.

El marco teórico sobre el que se basa la presente investigación corresponde a los autores Higgins y Vincze (1986)<sup>21</sup> que definen tres tipos de crecimiento integrativo: integración vertical hacia atrás, hacia adelante y horizontal.

## **8. Estrategia de negocios - genérica**

Grant (2006)<sup>22</sup> afirma que la estrategia de negocios se relaciona con el establecimiento de ventajas competitivas para que la empresa compita en el mercado. Asimismo, Johnson, G. y Scholes, K.

---

<sup>21</sup> Strategic Management and Organizational Policy: text and cases, edición 3, editor Dryden Publications, 1986

<sup>22</sup> Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, 5 edición, editor Editorial Aranzadi, 2006

(2001)<sup>23</sup> señalan que “la estrategia de negocios es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva explorando sus competencias centrales en determinados mercados de productos”.

Empleando el enfoque de Michael Porter, a través de la matriz de estrategias genéricas, se considera que Google desarrolla una estrategia genérica de diferenciación, dado que ofrece su principal servicio de *advertising* a una amplia base de segmentos económicos en diferentes países del mundo; es decir, su servicio puede ser brindado a cualquier empresa pequeña, mediana o grande que desee publicitar sus productos o servicios, sin importar su ubicación geográfica ni el alcance que busque. Además, su estrategia es de diferenciación, ya que el medio utilizado para desplegar sus servicios, así como el esquema de cobro utilizado, incorpora un elemento propio e innovador en la publicidad relacionada con la efectividad de los motores de búsqueda.

## 9. Estrategias funcionales

A continuación, se analizarán las principales áreas funcionales, con énfasis en sus recursos y actividades.

**Tabla 4. Investigación y desarrollo**

Aspecto clave	Descripción	Comentarios
<b>Recurso</b>	Google destina US\$ 1.441 millones a I+D US\$ 3,389 millones fueron los beneficios registrados en el último trimestre declarado. Los Colaboradores también son considerados como fuente de innovación.	La inversión en I+D es de 42.5% del total de beneficios registrados en el último trimestre.
Aspecto clave	Descripción	Comentarios
<b>Actividades clave</b>	10% del tiempo total de los colaboradores es dedicado a la innovación.  Desarrollo de nuevos productos sobre las plataformas actuales.  Pilotos de nuevos servicios y productos, basadas en nuevas plataformas.	Google incentiva a sus colaboradores la investigación y el desarrollo de proyectos de innovación. Los colaboradores disponen del 10% de su tiempo en Google (sistema 70/20/10) para uso exclusivo de diseño de nuevos productos.  I+D busca el desarrollo constante de nuevas aplicaciones que trabajan sobre la plataforma de Internet, incrementando su portafolio de productos y servicios gratuitos. I+D busca el desarrollo constante de nuevas aplicaciones basadas en su sistema operativo <i>Android</i> para dispositivos móviles.  Expansión de los canales de <i>advertising</i> , en base a proyectos piloto, como por ejemplo TV Digital y enlaces

<sup>23</sup> Dirección Estratégica. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación S.A.

		de banda ancha. Investigación de desarrollo de <i>hardware</i> , como por ejemplo <i>Nexus</i> , <i>Chromebook</i> y productos nuevos como <i>Google Glass</i> .
--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 5. Tecnología**

Aspecto Clave	Descripción	Comentarios
Recurso	Mantenimiento de <i>DataCenters</i> . Soporte al Portafolio de productos.	Actividades que apoyan el soporte tecnológico de los actuales productos de Google.
Actividades clave		Garantizar el soporte tecnológico, tanto en software como en hardware, para el correcto funcionamiento de los actuales productos del portafolio, así como garantizar la escalabilidad y planificar el crecimiento de cada uno de estos según sus niveles de expansión.
	Mantenimiento del motor de búsqueda Google.com	El buscador de Google es un gran índice de páginas web, que es actualizado constantemente con nuevas páginas web que aparecen en internet, esto obliga a Google a planificar su crecimiento y capacidad de almacenamiento de información, así como optimizar la velocidad de respuesta de sus servidores.
	Mantenimiento de otras aplicaciones.	El equipo tecnológico le da soporte de <i>software</i> y <i>hardware</i> a las actuales aplicaciones de Google, como por ejemplo <i>Youtube</i> , <i>Google Drive</i> , <i>Hangouts</i> , etc. Este portafolio se extiende con las nuevas aplicaciones que el equipo de I+D lanza al mercado, y que terminan su etapa de lanzamiento para entrar en la etapa de mantenimiento
	Integración con <i>Start Ups</i> .	Cada adquisición de una nueva <i>Start Up</i> por parte de Google pasa por una etapa de transición, en donde el equipo tecnológico recibe el proyecto y tienen entre sus principales funciones la transferencia de conocimientos y la integración con la plataforma de anuncios de Google ( <i>Adwords</i> ).
	Soporte de Infraestructura tecnológica.	Google maneja grandes <i>Datacenters</i> , en donde le da soporte a la infraestructura tecnológica que sirve de plataforma para los diferentes productos de Google.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 6. Marketing**

Aspecto clave	Descripción	Comentarios
Recurso	Google genera el 90% de sus ingresos por medio de sus productos de publicidad.	Los propios anunciantes deciden cuánto dinero invertir en una campaña publicitaria.
Actividades clave	<i>Adwords</i>	Google promociona su servicio de anuncios pagados <i>Adwords</i> , Este servicio permite a los clientes ubicar sus anuncios en los distintos productos de Google. Google promociona este servicio en su propia página web Google.com, y es su principal fuente de ingresos con casi el 60% de sus ingresos.
	<i>AdSense</i>	Los propietarios de páginas web se afilian a través del servicio <i>AdSense</i> al programa de anuncios de Google. En donde ponen sus páginas web a disposición de

		google para que este pueda publicar ubicar anuncios publicitarios. Google promociona este servicio en su propia página web Google.com
	<i>Admobs</i>	Google promociona su servicio de anuncios pagados <i>Admobs</i> , Este servicio permite a los clientes ubicar sus anuncios en las distintas aplicaciones móviles basadas en la plataforma Android. Google promociona este servicio en su propio <i>Google Market</i> .
	<i>PageRank</i>	Google establece el sistema de posicionamiento web <i>Page Rank</i> , este sistema evalúa y clasifica las página web según relevancia, y según esta relevancia es que las páginas son ubicadas en las búsquedas de Google. Los dueños de páginas web dan alta importancia a este indicador, e invierten en el desarrollo y estrategias para mejorar su calificación.
	Estrategia de publicidad	<i>Merchandising</i> y eventos de lanzamiento de productos.
	Canales de venta.	Google busca desarrollar alianzas con nuevos canales de venta. Por ejemplo tiene alianzas con los proveedores de <i>Hosting</i> , a quienes proporciona bonos de publicidad gratuitos para ser distribuidos a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 7. Recursos Humanos**

Aspecto clave	Descripción	Comentarios
Recurso	Talento Humano	Considerado como el principal recurso de la organización.
Actividades clave	Reclutamiento.	Reclutar a los mejores profesionales. Su proceso de contratación es riguroso, se basa en un examen diseñado especialmente para sus candidatos (GLAT; Google Labs Aptitude test) y entrevistas.
	Retención y Motivación	Personal motivado, y con orientación a la innovación, bajo el sistema 70/20/10 Es considerada como la mejor empresa para trabajar por el Best Place to Work 2013.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 10. Análisis de la situación financiera de Google

A continuación, se evalúa la posición financiera de Google.

**Tabla 8. Análisis financiero vertical (en millones US\$)**

<b>Ingresos</b>	Al 31 de diciembre del 2013 US\$ 59,825 millones
<b>Costo de Venta</b>	43.30% de los ingresos.
<b>Gastos Operativos</b>	I+D US\$ 7,952 millones
	Ventas y Marketing US\$ 7,253 millones

	Gastos Administrativos US\$ 4,796 millones
<b>Activos</b>	Total de activos US\$ 110,920 millones
<b>Pasivos</b>	Total de pasivos US\$ 23,611 millones
<b>Patrimonio</b>	Total de Patrimonio US\$ 87,309 millones

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 9. Análisis financiero horizontal (en millones US\$)**

	2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos</b>	\$29,321	\$37,905	\$50,175	\$59,825
<b>Utilidad</b>	\$8,505	\$9,737	\$10,788	\$12,214
<b>Gastos Operativos</b>	\$18,940	\$26,163	\$37,415	\$45,859
<b>Activos</b>	\$57,851	\$72,574	\$93,798	\$110,920
<b>Pasivos</b>	\$11,610	\$14,429	\$22,083	\$23,611
<b>Patrimonio</b>	\$46,241	\$58,145	\$71,715	\$87,309

Aspecto Clave	Descripción	Comentarios
<b>Recurso</b>	Recursos Financiero	Fuentes de financiamiento.
<b>Actividades Clave</b>	Evaluación financiera	Evaluar y aprobar el presupuesto necesario para las tareas operativas y los proyectos de innovación. Aprobar los presupuestos para los proyectos de compra de empresas o Start Ups.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 10. Análisis de la información financiera comparativa por medio de ratios**

	INDICADOR	Google	Baidu	Yahoo	Microsoft	Análisis
<b>RENTABILIDAD</b>	Utilidad Bruta	23.34%	35.04%	12.60%	31.85%	La rentabilidad de Google está en el promedio de sus principales competidores. Deberá mejorar el nivel del gasto administrativo general con respecto a las Ventas totales.
	Gastos de Adm general / Ventas	76.66%	64.96%	87.40%	68.15%	
	EBITDA	24.23%	38.15%	13.53%	32.04%	
	Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)	11.71%	16.62%	18.11%	13.70%	
	Rendimiento sobre la inversión (ROI)	14.85%	31.41%	31.31%	24.88%	
<b>LIQUIDEZ</b>	Razón Corriente	4.58	3.90	3.75	2.50	Los indicadores de Liquidez son favorables para Google, y superiores al de los competidores. La compañía es capaz de afrontar sus compromisos a corto plazo, sin tener que afectar sus inventarios. *Baidu y Yahoo no muestran ratios de acidez ya que no cuentan con existencias en el período 2013.
	Prueba Ácida	4.46	n/d	n/d	2.45	
	Ratio de Solvencia	4.47	3.96	2.87	2.52	
	Total Deuda / Total Fondos Propios	5.30%	54.87%	3.54%	26.31%	
<b>GESTION</b>	Rotación de Cuentas por Cobrar	8.02	17	5.53	7.66	Los indicadores de Gestión de Google evidencian una adecuada gestión, superior al de los competidores, demostrando una rotación de inventarios muy superior al de Microsoft.
	Rotación de Inventario Total	102	n/d	n/d	10.46	
	Rotación de Activos Totales	0.56	0.58	0.13	0.59	
<b>SOLVENCIA</b>	Pasivos Totales / Activos Totales	0.21	0.46	0.22	0.48	Google no presenta deuda de largo plazo que no pueda afrontar, la relación Pasivo / Activo es similar a la de Yahoo, que es el competidor mas parecido en el modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2015, contenido <http://financeyahoo.com>

## Capítulo V. Formulación de objetivos

Los objetivos estratégicos son esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización ya que permiten a las compañías lograr determinadas metas en el largo plazo realizando acciones que le permitan cumplir con su misión.

De acuerdo con Thompson y Strickland (2007)<sup>24</sup>, “los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”.

La misión y visión de una empresa permiten definir los lineamientos (ejes) estratégicos de donde finalmente se desprenden los objetivos estratégicos de la organización. “Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa” (David F. 2008)<sup>25</sup>.

Para lograr un buen resultado se requieren dos tipos de patrones de resultados: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos. A continuación, se proponen los objetivos para Google.

### 1. Objetivos estratégicos

- Extender la red de de usuarios del buscador Google
- Desarrollar nuevos productos y servicios como plataforma de *advertising*
- Ampliar la base de anunciantes
- Consolidar el liderazgo del motor de búsqueda de Google en los próximos 3 años

---

<sup>24</sup> Administración Estratégica: Teoría y casos. Ciudad de México: McGraw-Hill.

<sup>25</sup> Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. Ciudad de México: Pearson Educación.

- Promover el desarrollo intelectual de futuras generaciones como parte de su RSC

## **2. Objetivos financieros**

- Mejorar la rentabilidad sobre las ventas, logrando niveles por encima del 24% en los siguientes 4 años.
- No ceder participación de mercado en los próximos 4 años, manteniendo el liderazgo como principal canal de *advertising* digital.

## **3. FODA cruzado**

Es una herramienta que permite conciliar los factores externos e internos clave. En el caso de los factores externos, se encuentran las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la organización, y en el caso de los factores internos, se encuentran las fortalezas y debilidades de las mismas. Al elaborar el FODA cruzado para Google, se encontró una serie de estrategias.

### **Tabla 11. FODA cruzado**

	F1	Alto valor de la marca	D1	Complejidad de la administración gerencial (Alcance mundial, crecimiento y variedad servicios)
	F2	Respaldo financiero	D2	Elevados costos en I + D
	F3	Colaboradores motivados y leales	D3	Poca inversión en publicidad y promoción (<3% ingresos)
	F4	Cultura organizacional de innovación continua	D4	Conflictos por derecho de propiedad internacional y las leyes de autor
	F5	Usuarios fidelizados y clientes leales	D5	Elevados costos de control de gestión:
	F6	Gran variedad de productos y servicios gratuitos	D6	Distribución de recursos para incursionar en nuevos sectores (medicamentos, hardware, comunicaciones, etc.)
	F7	Infraestructura tecnológica robusta	D7	Ser vistos como la empresa dominante.
	F8	Capacidad de expansión y presencia global de sus servicios		

O1	Crecimiento y desarrollo de la industria de publicidad digital, considerando la necesidad de información como tendencia de parte de los usuarios (PESTEL)	FO1	Promocionar su servicio de publicidad digital en mercados donde tiene poca presencia (O1,F1,F2,F5,F6,F7)	DO1	<b>Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado. (O1, D3)</b>
O2	Desarrollo y disponibilidad al acceso de internet en países emergentes con baja penetración de comunicaciones. Así como la mejora continua de velocidad en internet móvil (LTE) (PESTEL)	FO2	<b>Desarrollo de herramientas digitales tropicalizadas a los nuevos mercados emergentes. (O2, F4, F7)</b>	DO2	Desarrollo de programas para brindar acceso a internet en zonas de difícil acceso. (O2, D3)
O3	Masificación y crecimiento del uso de dispositivos móviles con acceso a internet: celulares y tablets. (PESTEL)	FO3	<b>Buscar brindar servicios de comunicaciones en países con alta penetración de facilidades de acceso de red. (O2, F1,F2,F7)</b>	DO3	
O4	Creciente demanda por productos y servicios de internet (apps). El incremento del uso de redes sociales es constante. (PESTEL)	FO4	Fabricación de equipos y accesorios digitales Google (O3,F2,F7)	DO4	Dejar de lado la fabricación de equipos móviles para enfocarse en desarrollo de software de aplicaciones. (O4, D2)
O5	Crecimiento del e-commerce (transacciones electrónicas), acompañado de medidas de seguridad en la web. (PESTEL)	FO5		DO5	Evaluar la opción de firmar un convenio con la principal empresa de medio de pago electrónico y homolagarlo en sus aplicaciones. (O5, D6)
O6	Incremento continuo de usuarios de internet en el mundo. (PESTEL)	FO6	<b>Desarrollo intensivo de apps para equipos móviles (O3, O4,F1,F4)</b>	DO6	
O7	Posibilidad de alianzas con socios estratégicos (AOL, Dell, Cisco, ebay, etc.)	FO7	Ofrecer servicios para clientes corporativos (O7, F7, F8)	DO7	
O8	Mayor conciencia en los usuarios y clientes sobre la incorporación de la RSC en los negocios digitales.	FO8	Promover la incorporación del elemento de RSC en los nuevos productos y servicios: colaborador y usuario (O8, F4, F5)	DO8	Impulsar el control sobre el contenido web de páginas que violen los derechos de autor e invasión de la privacidad. (O8, D4)

A1	Industria atractiva lo que fomenta la posibilidad de ingreso de nuevos competidores (start ups).	FA1	Adquisición de Start Ups con proyección de crecimiento (A1, F2)	DA1	Promover concursos y emprendimientos de negocio en I+D (A1, D2)
A2	Posibilidad de cambio de legislación en diferentes países respecto a los derechos de propiedad intelectual.(PESTEL). China seguirá siendo uno de los países con la tasa más alta de piratería en el mundo; cuenta con Baidu que es el buscador web más dominante en Asia.(PESTEL)	FA2	Desarrollo de una política para soporte legal (protocolo de acción) (A2, F2)	DA2	Programas de contribución tecnológica y difusión del conocimiento en conjunto con instituciones de los estados. (A2, D4)
A3	Tendencia a la asociación u absorción entre competidores.	FA3	Evaluar la adquisición de una empresa líder en servicios relacionados. (A3, F2)	DA3	Adquisiciones tecnológicas estratégicas (no relacionadas) (A3, D6)
A4	Alta obsolescencia tecnológica a nivel de hardware debido a ciclos de vida cada vez más cortos (PESTEL). Cambiarán los hábitos en el manejo de la información digital, en donde se optará por compartir antes que comprar. Aumentará el consumo de contenidos digitales, pero de preferencia aquellas que tengan mayor compatibilidad con otros sistemas.(PESTEL)	FA4		DA4	
A5	Potencial de fraudes mediante "clicks" que puedan afectar la confianza en su generador de ingresos	FA5		DA5	Desarrollar políticas de seguridad de la información para su modelo de negocio principal generador de ingresos. (A5, D4)
A6	Posición de los carriers de comunicaciones de cobrar un factor a los principales buscadores de contenido y publicidad.	FA6	Reforzar las políticas legales de protección con un staff de abogados especializados. (F1, F2, A6)		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4. Estrategias seleccionadas

Las estrategias planteadas en el FODA cruzado se contrastan con las recomendaciones de las matrices de alineamiento estratégico (Peyea, IE y GE).

**Tabla 12. Matriz del alineamiento estratégico**

ORIGEN	CODIGO	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
<b>FODA (OFENSIVAS)</b>	E01	Promocionar su servicio de publicidad digital en mercados donde tiene poca presencia.	X	X	X	3
	E02	Desarrollo de herramientas digitales customizadas a los nuevos mercados emergentes.	X	X	X	3
	E03	Buscar brindar servicios de comunicaciones en países con alta penetración de facilidades de acceso de red.	X	X	X	3
	E04	Fabricación de equipos y accesorios digitales Google.	X	X	X	3
	E06	Desarrollo intensivo de apps para equipos móviles.	X	X	X	3
	E07	Ofrecer servicios para clientes corporativos.	X	X	X	2
	E08	Promover la incorporación del elemento de RSC en los nuevos productos y servicios: colaborador y usuario.				0
	<b>FODA (REACTIVAS)</b>	E09	Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado.		X	X
E10		Desarrollo de programas para brindar acceso a internet en zonas de difícil acceso.	X	X	X	0
E12		Dejar de lado la fabricación de equipos móviles para enfocarse en desarrollo de software de aplicaciones.				0
E13		Evaluar la opción de firmar un convenio con la principal empresa de medio de pago electrónico y homologarlo en sus aplicaciones.				3
E14		Impulsar el control sobre el contenido web de páginas que violen los derechos de autor e invasión de la privacidad.				0
<b>FODA (ADAPTATIVAS)</b>	E15	Adquisición de Start Ups con proyección de crecimiento.	X	X		
	E16	Desarrollo de una política para soporte legal (protocolo de acción).			X	3
	E17	Evaluar la adquisición de una empresa líder en servicios relacionados.	X	X		3
	E18	Reforzar las políticas legales de protección con un staff de abogados especializados.				3
<b>FODA (DEFENSIVAS)</b>	E21	Promover concursos y emprendimientos de negocio en I+D.	X	X	X	1
	E22	Programas de contribución tecnológica y difusión del conocimiento en conjunto con instituciones de los estados.	X	X		1
	E23	Adquisiciones tecnológicas estratégicas (no relacionadas).	X	X	X	3
	E24	Desarrollar políticas de seguridad de la información para su modelo de negocio principal generador de ingresos.			X	1

COD	ESTRATEGIA ESPECÍFICA
E01	Promocionar su servicio de publicidad digital en mercados donde tiene poca presencia.
E02	Desarrollo de herramientas digitales customizadas a los nuevos mercados emergentes.
E03	Buscar brindar servicios de comunicaciones en países con alta penetración de facilidades de acceso de red.
E04	Fabricación de equipos y accesorios digitales Google.
E06	Desarrollo intensivo de apps para equipos móviles.
E09	Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado.
E13	Evaluar la opción de firmar un convenio con la principal empresa de medio de pago electrónico y homologarlo en sus aplicaciones.
E16	Desarrollo de una política para soporte legal (protocolo de acción).
E17	Evaluar la adquisición de una empresa líder en servicios relacionados.
E18	Reforzar las políticas legales de protección con un staff de abogados especializados.
E23	Adquisiciones tecnológicas estratégicas (no relacionadas).

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En la siguiente tabla se muestra cómo las estrategias seleccionadas contribuyen con los objetivos estratégicos.

**Tabla 13. Estrategias y los objetivos estratégicos**

COD	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OF1	OF2	TOTAL
E01	Promocionar su servicio de publicidad digital en mercados donde tiene poca presencia.		X	X			X	X	4
E02	Desarrollo de herramientas digitales customizadas a los nuevos mercados emergentes.		X	X		X	X	X	5
E03	Buscar brindar servicios de comunicaciones en países con alta penetración de facilidades de acceso de red.	X		X	X	X	X		5
E04	Fabricación de equipos y accesorios digitales Google.		X	X		X	X		4
E06	Desarrollo intensivo de apps para equipos móviles.		X	X	X	X	X	X	6
E09	Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado.	X		X	X		X	X	5
E13	Evaluar la opción de firmar un convenio con la principal empresa de medio de pago electrónico y homologarlo en sus aplicaciones.				X		X		2
E16	Desarrollo de una política para soporte legal (protocolo de acción).					X			1
E17	Evaluar la adquisición de una empresa líder en servicios relacionados.		X	X	X		X		4
E18	Reforzar las políticas legales de protección con un staff de abogados especializados.					X	X	X	3
E23	Adquisiciones tecnológicas estratégicas (no relacionadas).					X	X	X	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 14. Objetivos estratégicos**

OE1	Extender la red de usuarios del buscador Google
OE2	Desarrollar nuevos productos y servicios como plataforma de <i>advertising</i>
OE3	Ampliar la base de anunciantes
OE4	Consolidar el liderazgo del motor de búsqueda de Google en los próximos 3 años
OE5	Promover el desarrollo intelectual de futuras generaciones como parte de su RSC

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 15. Objetivos financieros**

OF1	Mejorar la rentabilidad sobre las ventas, logrando niveles por encima del 24% en los siguientes 4 años.
OF2	No ceder participación de mercado en los próximos 4 años, manteniendo el liderazgo como principal canal de <i>advertising</i> digital.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se seleccionará las que cumplan con seis o cinco de los objetivos estratégicos, a los que se darán directrices para los planes funcionales.

**Tabla 16. Selección de las estrategias priorizadas**

E06	Desarrollo intensivo de apps para equipos móviles.	6
E09	Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado.	5
E03	Buscar brindar servicios de comunicaciones en países con alta penetración de facilidades de acceso de red.	5
E02	Desarrollo de herramientas digitales customizadas a los nuevos mercados emergentes.	5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5. Descripción general de las estrategias seleccionadas

- **Estrategia 1**

Desarrollar intensivamente *apps* para equipos móviles implica aumentar el portafolio de aplicaciones de Google para dispositivos móviles multiplataforma, considerando la tendencia global al uso de dispositivos móviles y su rápido ingreso en mercados en desarrollo. Este incremento de *apps* tiene como finalidad cubrir necesidades específicas para distintos segmentos de usuarios.

Con esta estrategia, se pretende renovar el portafolio, alcanzar a más segmentos y reforzar la presencia de la marca en los usuarios.

- **Estrategia 2**

Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado. Actualmente, el *advertising* digital –principal fuente de ingreso de Google– no es asociada por una parte de potenciales clientes como tal; la gran mayoría de los usuarios identifica a Google como buscador de información en la web. Por ello, se propone que Google refuerce la inversión en la difusión de sus productos, enfocándose en sus servicios de *advertising* digital.

- **Estrategia 3**

Ofrecer servicios digitales sobre plataformas de comunicaciones en países con alta penetración de acceso a la red.

Iniciar pilotos con nuevos servicios digitales, que trabajen sobre la plataforma de internet y amplíen los canales de difusión de información y posibles medios de publicación de anuncios.

- **Estrategia 4**

Desarrollar herramientas digitales tropicalizadas a los nuevos mercados emergentes.

Adecuar las actuales herramientas del portafolio de servicios y diseñar nuevas herramientas adaptables a los diferentes mercados y regiones a donde llega Google, con el fin de que estas herramientas sean de soporte diario de los usuarios, y de fácil uso independiente de la ubicación o cultura del usuario.

## 5.1 Iniciativas para el desarrollo de las estrategias

- **Estrategia 1. Desarrollo intensivo de *apps* para equipos móviles**

Fecha estimada de implementación: a partir del 2015.

<b>RRHH</b>	- Reclutamiento de personal experimentado en las distintas plataformas móviles. - Capacitar al personal actual en desarrollos para plataformas móviles. - Motivar al personal existente mediante esquemas de recompensa, al enfocar sus desarrollos en proyectos de apps.
<b>I + D</b>	- Desarrollar apps que satisfagan necesidades identificadas por el área de marketing. - Investigar nuevas capacidades tecnológicas de las plataformas móviles (software y hardware) - Seguir de cerca las nuevas tendencias tecnológicas y de mercado.
<b>MKT</b>	- Crear equipos especializados en la búsqueda de necesidades insatisfechas de los usuarios de apps para dispositivos móviles. - Promover el concurso de <i>Start Ups</i> , para la renovación constante de ideas y apps. - Hacer estudios de mercado para la identificación del segmento de apps en el mercado con mejor rentabilidad, a fin de poder contar con información relevante y enfocarse en este segmento. - Estrategia de promoción y lanzamiento.
<b>FINANZAS</b>	- Evaluación de factibilidad financiera de los proyectos, para la asignación de presupuesto.
<b>ADQUISIC.</b>	- Adquirir apps e integrarlas al portafolio de Google.
<b>RSC</b>	- Auspicio y promoción del desarrollo de nuevos negocios, buscando la difusión y promoviendo el nacimiento de nuevas empresas.

- **Estrategia 2. Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado**

<b>MKT</b>	- Reforzar las relaciones con los actuales proveedores de tecnología (los <i>web hostings</i> , los <i>datacenters</i> , como ejemplo), mediante un esquema de incentivos o comisiones. Con el objetivo de difundir y que opten por los servicios de <i>advertising</i> de Google por sobre los de la competencia. - Generar relaciones con los diseñadores de páginas web, a fin de que puedan dar a conocer las ventajas de Google como canal de promoción. Esto a través de un esquema de incentivos o comisiones. - Desarrollar contacto con agencias y/o consultores de marketing, a fin de que incluyan como punto de asesoría en publicidad digital a Google como canal de promoción. Se plantea un esquema de comisiones. - Emplear los productos actuales de Google (Google +, Youtube, Gmail, entre otros) a fin de contar con un espacio en estos para la promoción de su propio servicio de <i>advertising</i> digital. - Realizar campañas eventuales; a través de páginas web posicionadas en las que se muestren los beneficios de emplear los servicios de <i>advertising</i> digital de Google. Estas campañas se deben llevar a cabo en zonas geográficas específicas de acuerdo a lo que estime la corporación como zona con potencial de desarrollo. - Fuerza de ventas directa, equipo comercial.
<b>FINANZA</b>	- Evaluar y generar un análisis de factibilidad del esquema propuesto de incentivos y comisiones para terceros; según el modelo desarrollado por el área de Marketing. - Desarrollar un nuevo presupuesto para área de Marketing a fin de lograr sus objetivos de difusión del servicio de <i>advertising</i> .
<b>RRHH</b>	- Debe destinar personal al proyecto comercial que lleve las propuestas de incentivos o comisiones a los intermediarios indicados en el área de Marketing. - Debe seleccionar al personal adecuado, considerando que este sea capaz de dar la capacitación sobre el funcionamiento y beneficios de los servicios de <i>advertising</i> digital de Google. - Reclutamiento de personas que integrarán los equipos comerciales de fuerza de ventas directa.

<b>LEGAL</b>	- Elaboración de contratos con terceros para el desarrollo del esquema de incentivos o comisiones.
--------------	--

• **Estrategia 3. Buscar brindar servicios digitales sobre plataformas de comunicaciones en países con alta penetración de acceso a la red**

<b>RRH</b>	- Reclutamiento de personal experimentado en el desarrollo de servicios digitales usando internet.
<b>I + D</b>	- Desarrollo de servicios digitales que funcionen aprovechando la red de internet, por ejemplo Tv, radio, telefonía, y servicios afines. - Desarrollo de la plataforma de publicidad, sobre los nuevos servicios.
<b>MKT</b>	- Crear equipos especializados en la búsqueda de necesidades insatisfechas de los usuarios de internet. - Promover el concurso de <i>Start Ups</i> , para la renovación constante de ideas. - Estrategia de promoción y lanzamiento. - Estudio de mercado, de los contenidos con mayor demanda por los segmentos a los se que se apunta. - Evaluación de los contenidos ofrecidos por los distintos proveedores.
<b>FINANZAS</b>	- Evaluación de factibilidad financiera de los proyectos, para la asignación de presupuesto.
<b>ADQUISIC. RSC</b>	- Evaluar la inversión en el desarrollo de nuevos productos, versus la adquisición de empresas existentes del mismo rubro.
<b>RSC</b>	- Nuevos canales con contenido relevante para el desarrollo de cultura en los usuarios sin discriminar (documentales, ciencias, entre otros )
<b>LEGAL</b>	Elaboración de contratos con los proveedores de contenido. Elaboración de contratos con los proveedores de telecomunicaciones

• **Estrategia 4: Desarrollo de herramientas digitales tropicalizadas a los nuevos mercados emergentes**

<b>RRHH</b>	<b>Reclutamiento de personal clave en los distintos mercados emergentes.</b>
<b>I + D</b>	Personalización de actuales y nuevas aplicaciones, para la adaptabilidad a los mercados.
<b>MKT</b>	- Estrategia de promoción y lanzamiento. - Identificar tendencias y necesidades de información en los mercados emergentes.
<b>FINANZAS</b>	Asignar presupuesto para la contratación de personal
<b>RSC</b>	Las herramientas customizadas brindan mayor facilidad a los usuarios para el entendimiento de la información y servicios.
<b>LEGAL</b>	Respaldo y asesoría legal para el cumplimiento de las leyes de cada región.

## Capítulo VI. Implementación de las estrategias funcionales

Sobre la base de las cuatro estrategias seleccionadas, a continuación se indicarán actividades funcionales para la implementación de las mismas.

### 1. Iniciativas para la estrategia de marketing

En el presente plan, se propone las estrategias de marketing a desarrollar. Estas son: desarrollo de producto para el lanzamiento de nuevos Google Pages<sup>26</sup>, y penetración de mercado para aumentar la participación de los productos y servicios actuales del portafolio de Google.

Los esfuerzos de marketing estarán enfocados, principalmente, en reforzar el posicionamiento de Google en el mercado de *advertising*, así como desarrollar nuevos productos que serán agregados al portafolio actual y que reforzarán la marca en los mercados donde actualmente tiene presencia. Es decir, mientras más grande sea el portafolio de Google, mayor será su capacidad de ofrecer canales de *advertising* digital.

### 2. Desarrollo de producto

Desarrollo de nuevos productos de *software* orientados a plataformas web y móviles, fortalecer el actual portafolio de aplicaciones y servicios que tiene Google. Cada una de estas aplicaciones es un canal de ingresos al ser una vitrina disponible para la ubicación de publicidad, dado que estas aplicaciones son Google Pages, el ingreso generado por estas van íntegramente a Google, a diferencia del canal complementario de Google Members, donde un porcentaje de los ingresos se comparte con los dueños de las aplicaciones y/o páginas web miembros del programa.

Este plan también busca complementar las aplicaciones desarrolladas por Google con aplicaciones desarrolladas por *startups*, que están en fase de concepción y que tienen una buena proyección. De esta manera, se atraen las mejores *startups* de las regiones donde Google tiene presencia, incentivando su desarrollo y reduciendo los costos de I+D en la concepción de nuevos proyectos.

#### • Actividades de marketing según estrategia desarrollo de producto

---

<sup>26</sup> Google Pages son las páginas web de propiedad de Google Inc. como por ejemplo: Youtube, Google Maps, etcétera.

Se propone la innovación desde fuera de Google, a través de concursos *de startups*. Este concurso busca captar los mejores proyectos alrededor del mundo, atrayendo a los mejores prospectos, seleccionando las mejores propuestas con proyección de crecimiento.

Se lanzará esta iniciativa en 4 regiones: Silicon Valley, Paris, Tokio y Mercados Emergentes. De esta manera, se busca cubrir las diferentes regiones donde Google tiene participación.

El concurso está dirigido a *startups* con proyectos *on line*, ya sea bajo el formato web o de *app* móvil. Los aspirantes deberán enviar sus propuestas electrónicamente y presentarlas vía conferencias web, así se podrá reducir el volumen inicial de propuestas y los costos logísticos relacionados al desarrollo del concurso.

Las 100 propuestas principales serán seleccionadas para las siguientes etapas del concurso, donde el jurado formado por analistas y directivos de Google seleccionará las 30 principales ideas de negocio, las cuales serán seleccionadas por Google como ganadoras del concurso y recibirán un presupuesto inicial de 1.000.000 USD para su desarrollo e implementación; posteriormente, pasarán a la etapa de incubación, en la que recibirán herramientas y asesoría especializada en el lanzamiento de este tipo de emprendimientos. En Silicon Valley, cuna de emprendimientos y *startups*, los inversionistas generalmente buscan proyectos de inversión tecnológica y los montos de auspicio oscilan entre 1 y 5 millones de dólares.

**Tabla 17. Actividades de marketing según estrategia 1**

Estrategia	Actividades
<p><b>Estrategia 1</b>            Desarrollar intensivamente <i>apps</i> para equipos móviles: Implica aumentar el portafolio de aplicaciones de Google para dispositivos móviles multi plataforma; considerando la tendencia global del uso de estos dispositivos y su rápido ingreso en mercados en desarrollo.            Este incremento de <i>apps</i> tiene como finalidad cubrir necesidades específicas para distintos segmentos de usuarios. (desarrollo de nichos)            Con esta estrategia se busca mantener renovado el portafolio, alcanzar a más segmentos y reforzar la presencia de marca entre los usuarios y clientes.</p>	<p>Lanzamiento del concurso de StartUps en las regiones:            Silicon Valley            Europa            Asia            Mercados Emergentes            Fase 1: Selección de participantes            Fase 2: Evaluación            Fase 3: Selección de ganadores (30) quienes pasarán a fase de incubación.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Penetración de mercado

Este plan busca fortalecer el posicionamiento de Google entre los usuarios y ampliar el conocimiento de los servicios de *advertising* en los nuevos anunciantes (páginas web) que ingresan al mercado. Para esto, se realizarán alianzas comerciales con los principales proveedores de *hosting* y de marketing digital.

Los proveedores de *hosting* brindan servicios de plataforma tecnológica a los creadores de las nuevas páginas web, por lo que el tener fuertes alianzas con estos últimos asegura una alta probabilidad de que los nuevos anunciantes conozcan las herramientas publicitarias de Google: Google AdSense y Google Adwords y el gran potencial que los servicios de *advertising* ofrecen a sus negocios.

Por otro lado, los proveedores de marketing digital, generalmente brindan servicios a empresas. Estos servicios van desde el diseño de la páginas web hasta el desarrollo de estrategias de posicionamiento en internet, por ello es un factor clave tener fuertes alianzas con estos proveedores, quienes tienen se relacionan con el segmento de clientes que invierten en marketing digital y anuncios en internet.

**Tabla 18. Actividades de marketing según estrategia 2**

Estrategia	Actividades
<p><b>Estrategia 2</b> Incrementar la inversión en publicidad y promoción: Actualmente el <i>advertising</i> digital, principal fuente de ingreso de Google, no es asociada por una parte de potenciales clientes como tal; la gran mayoría de sus usuarios identifica a Google solo como un buscador de información en la web. Considerando lo indicado se propone que Google refuerce la inversión en difusión de sus productos enfocándose en sus servicios de <i>advertising</i> digital.</p>	<p>Relacionamiento comercial con proveedores tecnológicos (esquema de comisiones e incentivos). Cada año se crean 51 millones de páginas web, todas estas páginas requieren un servicio de hosting, la idea es que se ofrezca bonos de \$100 en créditos Google Adwords para las paginas nuevas Relacionamiento con diseñadores web influyentes (esquema de comisiones e incentivos). Contacto con agencias de marketing que permita promover a Google como canal de promoción digital. Top 10 de agencias en las 04 regiones más influyentes. Campañas digitales en zonas geográficas específicas de promoción de servicios de <i>advertising</i>. Se asume Asia y mercados emergentes. En total 10 países por región. Dos millones de dólares anuales por país.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 19. Presupuesto de marketing**

		Monto Presupuesto (Millones US\$)				
Estrategia / Presupuesto		2015	2016	2017	2018	Observaciones
M a r k e t i n g	<b>Desarrollo y promoción de concursos de Start Ups</b>		5.00%	5.00%	5.00%	
	División Sillycon Valley - Planificación de eventos - Marketing y Publicidad Latinoamérica y Norteamérica (No EM) - Equipo de evaluación y asesoramiento - Equipos y Hardware - Travel & expenses	3.00	3.15	3.31	3.47	Sede principal, se enfoca en EEUU y Canada
	División Europa Paris - Planificación de eventos - Marketing y Publicidad Europa (No EM) - Equipo de evaluación y asesoramiento - Equipos y HW - Travel & expenses	3.00	3.15	3.31	3.47	Todo Europa
	División Asia Tokyo - Planificación de eventos - Marketing y Publicidad Asia (No EM) - Equipo de evaluación y asesoramiento - Equipos y HW - Travel & expenses	5.00	5.25	5.51	5.79	En Asia esta perdiendo participación, inclusive podría invertirse más.
	División EM - Planificación de eventos - Marketing y Publicidad Asia - Equipo de evaluación y asesoramiento - Equipos y HW - Travel & expenses	5.00	5.25	5.51	5.79	Mercados emergentes son zonas donde la inversión para cubrir las zonas es mayor
	Contacto con agencias de marketing que permita promover a Google como canal de promoción digital.	9.60	10.08	10.58	11.11	Top 10 de agencias en las 04 regiones más influyentes.
	Campañas digitales en zonas geográficas específicas de promoción de servicios de advertising	32.00	33.60	35.28	37.04	Se asume Asia y mercados emergentes. En total 10 países por región. Dos millones de dolares anuales por país.
	Identificar tendencias y necesidades de información en los mercados emergentes.	8.00	8.40	8.82	9.26	Evaluación de negocios relacionados.
	Relacionamiento comercial con proveedores tecnológicos (esquema de comisiones e incentivos)	255.00	267.75	281.14	295.19	Cada año se crean 51 millones de paginas web, todas esta paginas requieren un servicio de hosting, la idea es q se ofrezca bonos de \$ 100 en credits google adwords para las paginas nuevas
	Relacionamiento con empresas de diseño web mas innovadoras e influyentes (esquema de comisiones e incentivos) - Ver ranking o clasificación	255.00	267.75	281.14	295.19	seria bueno saber q porcentaje de las 51M de paginas nuevas son de nuevas empresas, asumo q es 1%, solo estas requieren un servicio de diseño, estas reciben un bono de 500\$ en credits Google Adwords
<b>TOTAL PRESUPUESTO MARKETING</b>	<b>575.6</b>	<b>604.4</b>	<b>634.6</b>	<b>666.3</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### 4. Iniciativas para la estrategia de operaciones

Los esfuerzos de operaciones estarán enfocados en:

- Desarrollar las iniciativas descubiertas en los concursos de *startups*, dándoles el respaldo de Google en actividades de investigación y fortaleciendo estos productos.
- Investigar y desarrollar nuevos aplicativos Google. Estos proyectos de desarrollo de *software* estarán alineados a los objetivos estratégicos y orientados a las tendencias de renovación tecnológica del mercado.

#### 4.1 I+D de nuevos productos

Según el plan, Google busca el crecimiento de su portafolio de productos, para esto adicionalmente a los proyectos internos de I+D también apuntará a los proyectos externos provenientes de las *startups*.

Cada año, 15 de las mejores *startups* en fase de incubación serán seleccionadas para evolucionar y pasar a una etapa de aceleración. En esta etapa se otorgará un presupuesto de 1.500.000 USD a cada proyecto con el objetivo de lanzar al mercado el producto.

**Tabla 20. I+D de nuevos productos**

Estrategia	Actividades
<p>Estrategia 1 Desarrollar intensivamente <i>apps</i> para equipos móviles: Implica aumentar el portafolio de aplicaciones de Google para dispositivos móviles multiplataforma; considerando la tendencia global del uso de dispositivos móviles multimarca y su rápido ingreso en mercados en desarrollo. Este incremento de <i>apps</i> tiene como finalidad cubrir necesidades específicas para distintos segmentos de usuarios.</p>	<p>Incubadora para 30 <i>startups</i>  Aceleradora para 15 <i>startups</i> Identificar tendencias y necesidades de información en los mercados emergentes. Desarrollo de nuevas aplicaciones propias (centralizadas en Silicon Valley)</p>
<p><b>Estrategia 3.</b> Ofrecer servicios digitales sobre plataformas de comunicaciones en países con alta penetración de acceso a la red. Iniciar pilotos con nuevos servicios digitales, que trabajen sobre la plataforma de internet, y amplíen los canales de difusión de información y posibles medios de publicación de anuncios.</p>	<p>Desarrollo de contenido digital con acceso limitado: videos, imágenes, descargas, software, etc. Brindar acceso a internet en zonas de baja penetración de infraestructura de red, mediante la explotación de la tecnología WiFi de alta magnitud desde el aire, utilizando drones, globos aerostáticos, etc.</p>
<p><b>Estrategia 4:</b> Desarrollar herramientas digitales tropicalizadas a los nuevos mercados emergentes. Adecuar las actuales herramientas del portafolio de servicios, y diseñar nuevas herramientas adaptables a los diferentes mercados y regiones a donde llega Google, con el fin de que estas herramientas sean de soporte diario de los usuarios y de fácil uso independiente de la ubicación o cultura del usuario.</p>	<p>Identificar tendencias y necesidades de información en los mercados emergentes. Tendencias de uso y patrones de consumo local. Personalización de aplicaciones de carácter local.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 21. Presupuesto de operaciones**

Estrategia / Presupuesto		Monto (Millones US\$)				Observaciones
		2015	2016	2017	2018	
O P e r a c i o n e s	Incubadora para 30 StartUps	30.00	30.00	30.00	30.00	A cada una de las 30 Startup descubiertas se le otorgará \$1MM para desarrollar el producto.
	Aceleradora para 15 StartUps	22.50	22.50	22.50	22.50	A cada una de las 15 Startup ya en funcionamiento se le otorgará \$1.5MM para la promoción y lanzamiento del producto.
	Estudio de rentabilidad por aplicación (aplicaciones propias y de terceros). Segmentación por zonas geográficas y psicográficas.	0.08	0.08	0.08	0.08	Mediante la información obtenida vía Android
	Desarrollo de nuevas aplicaciones propias (centralizadas en Silicon Valley)	600.00	675.00	750.00	750.00	Se asume 50 aplicaciones con un presupuesto individual anual de \$ 15MM en los últimos dos años.
	Promoción y lanzamiento de nuevas aplicaciones propias (móviles, web, ) centralizadas en Silicon Valley	4.00	4.00	4.00	4.00	Google promociona las aplicaciones en su propio market o en facebook.
<b>TOTAL PRESUPUESTO OPERACIONES</b>		<b>656.6</b>	<b>731.6</b>	<b>806.6</b>	<b>806.6</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5. Iniciativas para la estrategia de Recursos Humanos

La estrategia de Recursos Humanos garantiza la ejecución efectiva de la estrategia empresarial, a través de la incorporación de nuevos profesionales en las áreas estratégicas de la compañía, para lo cual se propone lo siguiente:

- Contratar los servicios de una empresa consultora de clase mundial que se encargue de la búsqueda, evaluación, selección y contratación de un equipo de profesionales que se encargue de potenciar las capacidades profesionales y técnicas del *staff* de Google. Los perfiles que se busca reforzar son: técnicos desarrolladores de plataformas móviles, fuerza de ventas comercial, desarrolladores de servicios digitales, personal clave que entienda los negocios digitales en los mercados emergentes.
- Consolidar el equipo técnico profesional de Google con la incorporación de 40 profesionales con experiencia en la gestión de plataformas móviles que le brinde al equipo agilidad y capacidad de gestión enfocada en las plataformas móviles como fuente principal de ingresos de *advertising* digital.
- Ampliar el equipo comercial de Google mediante la contratación de 120 ejecutivos distribuidos en las 4 regiones donde la compañía tiene presencia, que reforzarán la fuerza directa de la compañía. Estos profesionales se encargarán de difundir el concepto de *advertising* dentro de los principales proveedores tecnológicos con los que se relaciona la empresa, promoviendo principalmente las herramientas *Adsense* y *Adwords* en el mercado de la publicidad digital.

- Fortalecer el equipo de desarrolladores digitales de Google a través de la contratación de 60 profesionales, que le permita a la empresa hacer frente a la demanda de proyectos de desarrollo que esperan afrontar con la promoción y participación masiva de nuevas ideas de negocio mediante las incubadoras y la promoción de *startups*.
- Inclusión de 50 nuevos trabajadores en los mercados emergentes, que le permita a la empresa conocer y adaptarse mejor a las necesidades y realidades locales. De esta manera, se podrán identificar las tendencias y potenciar el canal de *advertising* digital en dichos mercados, tomando en cuenta que el nivel de penetración de estas herramientas es mucho menor que en Estados Unidos.

**Tabla 22. Presupuesto de Recursos Humanos**

	Estrategia / Presupuesto	Monto (Millones US\$)				Observaciones
		2015	2016	2017	2018	
R R H H	Reclutamiento de personal experimentado en las distintas plataformas móviles.	1.44				40 recursos con un salario de US\$ 180K/año
	Reclutamiento de personas que integrarán los equipos comerciales de fuerza de ventas directa.	5.28				120 recursos con un salario de US\$ 220K/año
	Reclutamiento de personal experimentado en el desarrollo de servicios digitales usando internet.	1.80				60 recursos con un salario de US\$ 150K/año
	Reclutamiento de personal clave en los distintos mercados emergentes.	1.20				50 recursos con un salario de US\$ 120K/año
	Costo planilla del personal experimentado en las distintas plataformas móviles.	6.40	6.72	7.06	7.41	40 Software Engineer con un salario de US\$160,00 anuales
	Costo planilla de personas que integrarán los equipos comerciales de fuerza de ventas directa.	192.00	201.60	211.68	222.26	120 Business Development Managers con un salario de US\$160,000 anuales
	Costo planilla de personal experimentado en el desarrollo de servicios digitales usando internet.	9.00	9.45	9.92	10.42	60 Site Reliability Engineer con un salario de US\$150,000 anuales
	Costo planilla de personal clave en los distintos mercados emergentes.	6.00	6.30	6.62	6.95	20 Product Manager y 10 Marketing Manager y 20 Software Engineer con un salario de US\$120,000 anuales
	Capacitar al personal actual en desarrollos para plataformas móviles.	0.51	0.51	0.51	0.51	
	Motivar al personal existente mediante esquemas de recompensa, al enfocar sus desarrollos en proyectos de apps.	0.75	0.75	0.75	0.75	
<b>TOTAL PRESUPUESTO RRHH</b>		<b>224.4</b>	<b>225.3</b>	<b>236.5</b>	<b>248.3</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. Iniciativas para la estrategia de responsabilidad social corporativa

La definición propuesta por Schwab para RSE, es la siguiente: “La responsabilidad social de las empresas es una filosofía y una forma de gestionar los negocios que implica la incorporación voluntaria, y con visión de largo plazo, de las expectativas económicas, sociales y medio ambientales de los distintos *stakeholders* en las decisiones empresariales. Implica igualmente que

estas decisiones deben guiarse por principios éticos y valores que buscan contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad en general”<sup>27</sup>.

Google es una corporación enfocada en la generación de utilidades y beneficios para sus accionistas, a la vez es una empresa comprometida con la acción social. En la actualidad promueve el bienestar a través de acciones enfocadas en responsabilidad social corporativa, las cuales que fueron descritas en el capítulo III.2.

El presente plan funcional se enfoca en el desarrollo del talento de personas y pequeñas organizaciones que presentan una idea de negocio con potencial, pero requieren de respaldo económico y técnico para poder maximizar este potencial y expandir su alcance de manera global. A fin de poder identificar el potencial de estas pequeñas organizaciones, Google promocionará concursos en diferentes regiones del mundo, incluyendo mercados emergentes.

El desarrollo de los concursos generará los siguientes resultados:

- Se identificarán 30 proyectos que serán los de mayor potencial, y se les otorgará US\$ 1 millón a cada uno; en la primera etapa que dura un año y se denomina incubación.
- En la segunda etapa, que es la de aceleración; de los primeros 30 proyectos quedarán 15 que demuestren mejores proyecciones, estabilidad y plan de negocio. A estos 15 proyectos se les dará US\$ 1,5 millones adicionales.
- En la tercera etapa, donde participan los 15 proyectos seleccionados, es el lanzamiento, este puede darse en un año como máximo.

Es importante mencionar que las variables para la selección de los proyectos que van a la etapa de incubación son las siguientes:

- Proyecciones financieras
- Innovación tecnológica
- Escalabilidad
- Impacto en la sociedad
- Identificación de tendencias
- Desarrollo de la cultura
- Facilidad de personalización

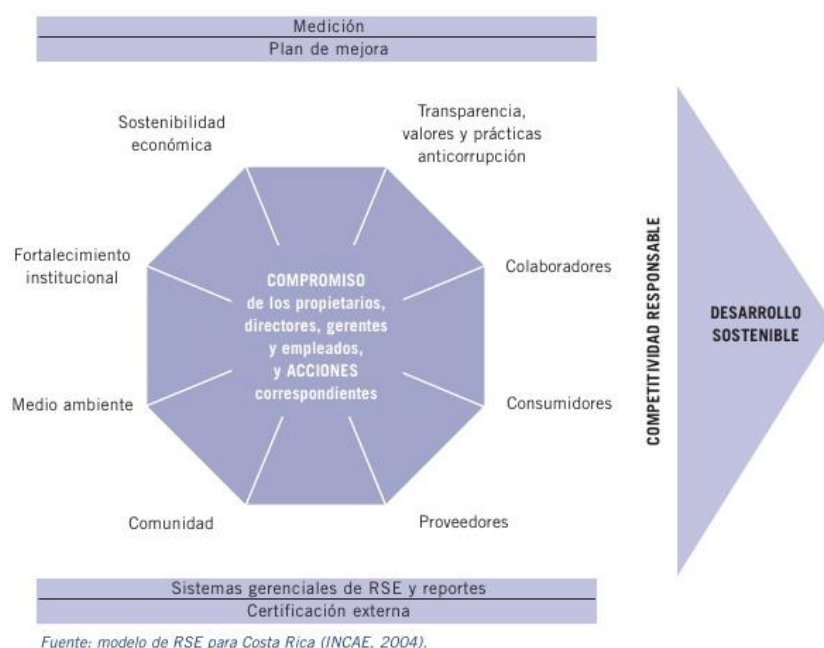
---

<sup>27</sup> Schwalb, M. (2009). Un estudio de la valoración del consumidor limeño sobre la responsabilidad social del marketing. Tesis doctoral. San Sebastian: Universidad de Deusto.

Google brinda apoyo financiero, tecnológico y respaldo de marca a los emprendimientos de *startups*; a cambio de este auspicio, Google pasará a poseer entre 50% y 60% de cada *startup* lanzada al mercado como parte de este programa, potenciando así la capacidad del emprendimiento y desarrollando a los dueños de estas.

Por otro lado, sobre la base de la teoría expuesta mediante el Octógono de la RSE desarrollado por INCAE; asociamos el concurso de Start Ups expuesto en el presente plan funcional a 6 de las aristas del octógono.

**Gráfico 10. Categorías del octógono de RSE**



Fuente: Incae, 2004.

El sistema de evaluación de proyectos cuenta con un factor importante a ponderar correspondiente a RSE, siendo un modelo de aplicación de Google el que se detalla a continuación.

- **Aplicaciones para consumidores**

Aristas: consumidores, sostenibilidad económica, comunidad y medioambiente

Aplicativos de uso diario, que permitan mejorar la ejecución de actividades diarias, generando ahorro de tiempo y dinero a los usuarios, mejorando la calidad de vida y que a la vez minimicen el impacto en el medio ambiente.

Por ejemplo: Aplicaciones para aliviar el tráfico vehicular, medios de transporte, presupuesto familiar, mantenimiento vehicular, vida y salud, trámites, consumo energético, entre otros.

- **Desarrollos para negocios**

Aristas: consumidores, sostenibilidad económica y medio ambiente

Herramientas de oficina, brindar a las empresas aplicaciones y herramientas digitales para el uso de oficina, estas aplicaciones serán alojadas en la nube, reemplazando los servidores en data centers locales que hoy en día las empresas utilizan para estos fines. Minimizando los costos y el impacto medio ambiental. Las empresas que utilicen estos Aplicativos también serán más ecológicas al depender cada vez menos de un data center propio.

Actualmente, los data centers son un importante consumidor de energía. Un servidor estándar (2 CPU) tiene 550 watts de potencia, liberando 1.341 libras de CO2 por kilowatt/hora. Se ha medido que un rack completo de servidores blade (20-25) consume la demanda eléctrica equivalente a 30 casas de California y si una empresa cuenta con 100 servidores debería tener un plan de reforestación de 2.000 árboles al año para compensar su emisión de CO2.

- **Desarrollo de *StarUps***

Arista: Proveedores, Sostenibilidad Económica, Comunidad

Las startups vienen a convertirse en proveedores de soluciones tecnológicas, se contribuye a su desarrollo mediante asistencia técnica, el entrenamiento y la transferencia de conocimiento. Fomenta la incorporación de variables que ponderan el alcance social.

**Tabla 23. Presupuesto de responsabilidad social corporativa**

Estrategia / Presupuesto		Monto (Millones US\$)				Observaciones
		2015	2016	2017	2018	
R S C	Capacitación técnica en la optimización de recursos energéticos en el desarrollo de nuevos aplicativos tecnológicos.	0.75	0.83	0.91	1.00	Promoción de StarUps en las diferentes Divisiones de la empresa: Silicon Valley, Asia, Europa y Mercados Emergentes.
	Nuevos canales con contenido relevante para el desarrollo de cultura en los usuarios sin discriminar (documentales, ciencias, entre otros)	2.00	2.50	3.00	3.50	Desarrollo de nuevos canales de contenido, por ejemplo streaming. Promoción de la educación a distancia en zonas de bajo acceso a la información.
	Las herramientas customizadas brindan mayor facilidad a los usuarios para el entendimiento de la información y servicios.	1.50	2.00	2.50	3.00	Se asignará 100 mil US\$ por cada aplicación a customizar. Se asume un promedio de 15 aplicaciones por años
<b>TOTAL PRESUPUESTO RSC</b>		<b>4.3</b>	<b>5.3</b>	<b>6.4</b>	<b>7.5</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 7. Iniciativas para la estrategia de finanzas

### 7.1 Ingresos por ventas

Inicialmente, se proyectaron las ventas por unidad de negocio sobre la base de los datos históricos de los últimos seis años, utilizando una regresión lineal, método sustentado en el fuerte grado de correlación mostrado por el coeficiente R2 (ver anexo 9).

**Tabla 24. Ingresos por ventas**

INGRESOS	INGRESOS REALES						INGRESOS PROYECTADOS			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Google Websites	15,723	19,444	26,145	31,221	37,422	45,085	49,755	56,303	62,394	68,748
Variación %		23.67%	34.46%	19.41%	19.86%	20.48%	10.36%	13.16%	10.82%	10.18%
Google Network Members Websites	7,166	8,792	10,386	12,465	13,125	13,971	15,894	17,132	18,315	19,470
Variación %		22.69%	18.13%	20.02%	5.29%	6.45%	13.77%	7.78%	6.91%	6.30%
Other Revenues	762	1,085	1,374	2,353	4,972	6,945	7,271	9,026	10,822	12,381
Variación %		42%	27%	71%	111%	39.68%	4.69%	24.14%	19.90%	14.41%
<b>TOTAL</b>	<b>23,651</b>	<b>29,321</b>	<b>37,905</b>	<b>46,039</b>	<b>55,519</b>	<b>66,001</b>	<b>72,920</b>	<b>82,461</b>	<b>91,531</b>	<b>100,599</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como resultado de las estrategias a implementar entre el 2015-2018, se propusieron tres escenarios posibles: pesimista, esperado y optimista.

**Tabla 25. Estrategias**

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	RESUMEN
<b>ESCENARIO</b>	<b>Desarrollo intensivo de apps para equipos móviles.</b>	<b>Incrementar la inversión en publicidad y promoción, crecimiento de mercado.</b>	<b>Buscar brindar servicios de comunicaciones en países con alta penetración de facilidades de acceso de red.</b>	<b>Desarrollo de herramientas digitales customizadas a los nuevos mercados emergentes.</b>	
<b>Pesimista</b>	Muy pocas de las aplicaciones desarrolladas por Google logran tener el éxito en el mercado. El equipo de Google no logró llegar al público con el desarrollo de las nuevas aplicaciones	Los esfuerzos de promoción y publicidad no logran los resultados en cuanto al impacto en el segmento de clientes nuevos. El ingreso percapita en los países desarrollados ha crecido muy poco.	No se dan los escenarios para poder desplegar servicios de contenido digital ni servicios de comunicaciones. Limitado nivel de penetración.	Los mercados emergentes no valoran la personalización de las aplicaciones ya que éstas no tienen el nivel de impacto ni fidelización esperada.	El primer año, los ingresos de Google muestran un mínimo crecimiento ligeramente por encima del su crecimiento proyectado. (+6%). Para los años siguientes su crecimiento año/año se proyecta menor al 2%.
<b>Esperado</b>	Las aplicaciones de Google logran llamar la atención del mercado generando un impacto positivo en las nuevas generaciones. Aproximadamente la mitad de la aplicaciones (7-8) tienen un alto impacto comercial a nivel local y regional.	La economía de los países desarrollados muestra una ligera mejora, el poder adquisitivo de la población de EEUU, Europa y Asia incrementa el consumo y los esfuerzos de publicidad digital logran activar el comercio electrónico.	Se brindan las facilidades para desarrollar y comercializar servicios de contenido digital sobre la plataforma actual de Google.	La personalización de las aplicaciones es muy bien recibida en más de la mitad de los mercados emergentes target, en vista que tienen un componente asociado a sus costumbres locales.	Los ingresos de Google muestran un crecimiento promedio proyectado de 11%. En este escenario, los ingresos del primer año crecen 11% por encima de lo proyectado con una tendencia positiva de 4% cada año.
<b>Optimista</b>	Google logra impactar en la sociedad a través del lanzamiento de 3 aplicaciones exitosas con alto nivel de penetración mundial, además de varias aplicaciones regionales que generan nuevos usuarios en mercados y segmentos virgenes en desarrollo.	La estrategia de relacionamiento con los partners tecnológicos y de marketing digital permite ampliar la base de clientes en cada una de las regiones que permiten promocionar sus productos y servicios utilizando las herramientas de Google.	Google logra posicionarse en el corto plazo como uno de los principales proveedores de contenido digital, explotando su plataforma actual y desarrollando contenidos asociados a su cultura de RSC.	Se adoptan muchos de éxitos nacionales (locales) como parte de los temas que se buscan desarrollar localmente, ad hoc a la realidad de cada país.	Este escenario se proyecta económicamente favorable para Google su crecimiento proyectado para el primer año se ve incrementado en 15% con una variación positiva año/año de 6% por encima de su proyección inicial.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 26. Proyección lineal de ingresos (posibles escenarios)**

ESCENARIO	2015	2016	2017	2018	Crecim. A/A
Pesimista	6.00%	7.50%	9.00%	10.50%	1.5%
Esperado	12.00%	16.00%	20.00%	24.00%	4.0%
Optimista	15.00%	21.00%	27.00%	33.00%	6.0%

Google Websites	2015	2016	2017	2018
Proyectado Lineal	49,755	56,303	62,394	68,748
Pesimista	52,741	60,526	68,010	75,967
Esperado	55,726	65,312	74,873	92,843
Optimista	57,219	68,127	79,241	91,435

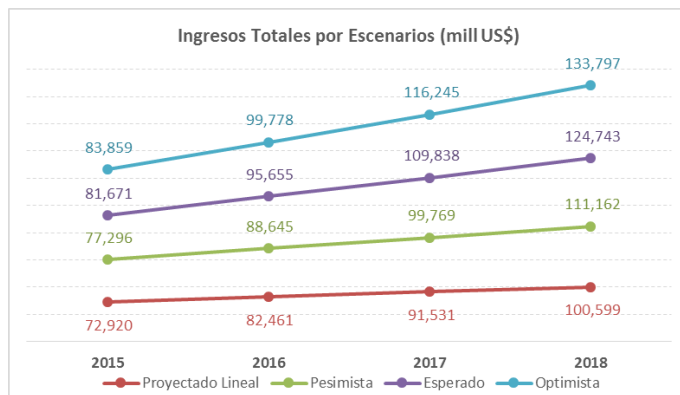
Google Network Members	2015	2016	2017	2018
Proyectado Lineal	15,894	17,132	18,315	19,470
Pesimista	16,848	18,417	19,963	21,514
Esperado	17,802	19,873	21,978	24,143
Optimista	18,279	20,729	23,260	25,895

Other Revenues	2015	2016	2017	2018
Proyectado Lineal	7,271	9,026	10,822	12,381
Pesimista	7,707	9,703	11,796	13,681
Esperado	8,143	10,470	12,986	15,353
Optimista	8,361	10,921	13,744	16,467

Ingresos Totales	2015	2016	2017	2018
Proyectado Lineal	72,920	82,461	91,531	100,599
Pesimista	77,296	88,645	99,769	111,162
Esperado	81,671	95,655	109,838	124,743
Optimista	83,859	99,778	116,245	133,797

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 11. Proyección lineal de ingresos (posibles escenarios)**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se considera que incluso el escenario pesimista debería mostrar un crecimiento por encima de los ingresos indicados por la proyección lineal.

## 7.2 Costos y gastos de ventas

- Para la proyección de costo de ventas, se estima alcanzar un 43% de las ventas totales progresivamente en el cuarto año del plan estratégico, siguiendo la tendencia reflejada en la regresión lineal de la información histórica de los costos de ventas de los años previos.

- Para la proyección de otros ingresos futuros, no se están considerando las partidas interés y otros ingresos mostrados en los años previos a la proyección, solo se están considerando los ingresos provenientes del negocio principal.
- Para la proyección de los costos de personal, se toma como base el último año previo a la implementación de las estrategias. A partir del primer año del plan estratégico, se toma el año base más los costos asociados a las estrategias de Recursos Humanos de cada año.
- Para la proyección de los gastos de marketing se consideran los gastos proyectados mediante regresión lineal sumado a los gastos asociados directamente a la implementación de las estrategias de marketing que suman en promedio 700 millones de dólares anualmente.
- La proyección de los gastos administrativos y de Recursos Humanos muestran un ligero incremento respecto a los años previos, debido a la propuesta de contratación de personal directamente relacionado con la gestión de las personas por cada línea que se ve afectada por las estrategias planteadas.

### 7.3 Proyección de estados financieros (escenario esperado)

**Tabla 27. Proyección de estado de ganancias y pérdidas**

Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias	REAL		PROYECTADO			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	55,519	66,001	81,671	95,655	109,838	124,743
Costo de Ventas	21,993	25,691	30,552	34,865	39,377	43,580
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>33,526</b>	<b>40,310</b>	<b>51,118</b>	<b>60,790</b>	<b>70,461</b>	<b>81,163</b>
Investigación y Desarrollo	- 7,137	- 9,382	- 11,018	- 12,991	- 15,135	- 17,535
Ventas y Marketing	- 6,554	- 8,131	- 10,032	- 11,912	- 13,873	- 16,275
Gastos Administrativos	- 4,432	- 5,851	- 6,282	- 7,328	- 8,315	- 9,293
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>15,403</b>	<b>16,946</b>	<b>23,786</b>	<b>28,558</b>	<b>33,138</b>	<b>38,060</b>
Intereses y Otros Ingresos	496	763				
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>15,899</b>	<b>17,709</b>	<b>23,786</b>	<b>28,558</b>	<b>33,138</b>	<b>38,060</b>
	16.1%	18.8%	18.8%	18.8%	18.8%	18.8%
Provision para Impuestos por Ingresos	2,552	3,331	4,474	5,372	6,233	7,159
<b>Utilidad Neta de la continuidad de operaciones</b>	<b>13,347</b>	<b>14,378</b>	<b>19,312</b>	<b>23,186</b>	<b>26,905</b>	<b>30,901</b>
Utilidad Neta (pérdidas) por discontinuar operaciones	- 427	516				
<b>Utilidad Neta</b>	<b>12,920</b>	<b>14,894</b>	<b>19,312</b>	<b>23,186</b>	<b>26,905</b>	<b>30,901</b>
<b>rentabilidad/ventas</b>	<b>23.3%</b>	<b>22.6%</b>	<b>23.6%</b>	<b>24.2%</b>	<b>24.5%</b>	<b>24.8%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 28. Proyección de estado de flujo de caja**

#### Escenario Esperado

Periodo - Años	4				
Monto	Millones US\$	2015	2016	2017	2018
		1	2	3	4
<b>Ingresos</b>		<b>8,750.46</b>	<b>13,193.72</b>	<b>18,306.28</b>	<b>24,143.83</b>
Advertizing Revenues y Other Revenues	100%	8,750.46	13,193.72	18,306.28	24,143.83
<b>Total Costos Directos</b>	Ponderación	<b>1,465.81</b>	<b>1,571.87</b>	<b>1,689.63</b>	<b>1,734.49</b>
Inversión Inicial (Reclutamiento de personal)	100%				
<b>MARKETING</b>					
Desarrollo y promoción de concursos de Start Ups	100%	21.00	22.05	23.15	24.31
Contacto con agencias de mkt	100%	9.60	10.08	10.58	11.11
Campañas digitales	100%	32.00	33.60	35.28	37.04
Identificar tendencias y necesidades de información	100%	8.00	8.40	8.82	9.26
Relacionamiento con proveedores	100%	255.00	267.75	281.14	295.19
Relacionamiento con empresas de diseño web	100%	255.00	267.75	281.14	295.19
<b>OPERACIONES</b>					
Incubadora para 30 StartUps	100%	30.00	30.00	30.00	30.00
Aceleradora para 15 StartUps	100%	22.50	22.50	22.50	22.50
Estudio de rentabilidad por aplicación	100%	0.08	0.08	0.08	0.08
Desarrollo de nuevas aplicaciones propias	100%	600.00	675.00	750.00	750.00
Promoción y lanzamiento nuevas apps propias	100%	4.00	4.00	4.00	4.00
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Reclutamiento & Selección	100%	9.72	-	-	-
Costo de Planilla	100%	213.40	224.07	235.27	247.04
Capacitación y desarrollo	100%	1.26	1.26	1.26	1.26
<b>RSC</b>					
Promoción del desarrollo de nuevos negocios	100%	0.75	0.83	0.91	1.00
Nuevos canales de desarrollo de cultura	100%	2.00	2.50	3.00	3.50
Herramientas customizadas (personalizacion)	100%	1.50	2.00	2.50	3.00
<b>Margen Operativo</b>		<b>7,284.64</b>	<b>11,621.86</b>	<b>16,616.65</b>	<b>22,409.33</b>
<b>Total Costos Indirectos</b>		-	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>7,284.64</b>	<b>11,621.86</b>	<b>16,616.65</b>	<b>22,409.33</b>
<b>Impuestos</b>	<b>18.80%</b>	1,645.09	2,480.42	3,441.58	4,539.04
<b>Utilidad Neta</b>		<b>5,639.56</b>	<b>9,141.44</b>	<b>13,175.07</b>	<b>17,870.30</b>
<b>Flujo de Caja Proyectado</b>					
	Año	1	2	3	4
Flujo Bruto		5,639.56	9,141.44	13,175.07	17,870.30
Inversión		0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Flujo Neto</b>		<b>5,639.56</b>	<b>9,141.44</b>	<b>13,175.07</b>	<b>17,870.30</b>
	Anual				
<b>WACC</b>		<b>9.19%</b>			
<b>VAN INGRESOS</b>				<b>50,132.09</b>	
<b>VAN FLUJO NETO</b>				<b>35,527.88</b>	
<b>VAN Flujo Neto/VAN Ingresos</b>				<b>70.87%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El análisis financiero relevante para llevar a cabo las estrategias propuestas concluye con resultados positivos en los tres escenarios. En el escenario esperado, se obtuvo un VAN de 35,527 millones de dólares y una rentabilidad promedio sobre las ventas superior al 24%, ambos

indicadores financieros sugieren que se deben llevar a cabo dichas estrategias y contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros planteados.

**Tabla 29. Indicadores principales por escenario**

INDICADOR	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN (mill US\$)	13,460.33	<b>35,527.88</b>	49,132.52
Promedio Rentabilidad sobre Ventas	17.6%	<b>24.3%</b>	28.4%
Utilidad Promedio (mill US\$)	17,965.07	<b>25,076.08</b>	29,495.22

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 30. Estimación del WACC**

<b>Date updated:</b>	05-ene-15	
<b>Created by:</b>	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu	
<b>What is this data?</b>	Cost of equity and capital (updateable)	
<b>Home Page:</b>	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>	
<b>Data website:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>	
<b>Companies in each industry:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/industry.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/industry.xls</a>	
<b>Variable definitions:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>	

**To update this spreadsheet, enter the following**

Long Term Treasury bond rate =	2.17%
Risk Premium to Use for Equity =	Global w eighted average 5.75%
Global Default Spread to add to cost of debt =	Global w eighted average 0.00%

Do you want to use the marginal tax rate for cost of debt?  
If yes, enter the marginal tax rate to use

Yes	40%
-----	-----

Cost of Debt Lookup Table (based on std dev in stock prices)

Standard Deviation	Basis Spread
-	0.25
0.25	0.50
0.50	1.00
0.65	1.50
0.80	2.00
0.90	2.50
1.00	3.00
1.00	4.00

Industry Name	Number of Firms	Beta	Cost of Equity	E/(D+E)	Std Dev in Stock	Cost of Debt	Tax Rate	After-tax Cost of Debt	D/(D+E)	Cost of Capital
Advertising	52	1.18	8.96%	66.39%	51.52%	3.67%	4.13%	2.20%	33.61%	6.69%
Software (Internet)	327	1.29	9.57%	94.71%	72.48%	4.17%	5.07%	2.50%	5.29%	9.19%
Software (System & Application)	259	1.10	8.52%	91.16%	61.85%	3.67%	6.86%	2.20%	8.84%	7.96%

Fuente: <http://www.damodaran.com>

## Conclusiones y recomendaciones

- Google ha demostrado ser el motor de búsqueda líder a nivel global y ha sabido personalizar su buscador a cada país, adecuando el idioma y los patrones de búsqueda locales. Esto le ha permitido posicionarse como la fuente de consulta dominante en internet, de manera que tiene asegurada la concurrencia de usuarios a nivel global.
- Más del 90% de sus ingresos proviene del *advertising* digital, lo que representa un riesgo importante asociado a la efectividad de su motor de búsqueda, que se ha visto amenazado últimamente por el ingreso de nuevos competidores como Bing y Baidu. La política de Google de brindar servicios gratuitos a sus usuarios obliga a la compañía a buscar fuentes de ingresos a través de sus herramientas Adsense y Adwords, esto nuevamente releva la dependencia de su motor de búsqueda como la principal fuente de ingresos.
- La industria de la publicidad digital evoluciona a la velocidad de las innovaciones tecnológicas, lo que lleva a cuestionar si es que el modelo de negocio actual de Google permitirá soportar a largo plazo, los cambios en la manera como los usuarios interactúan en internet. La proliferación de las redes sociales y la especialización de las aplicaciones de contenido representan una amenaza latente para el desarrollo del negocio del *advertising* de Google.
- Durante años, Google ha demostrado tener la capacidad y los recursos necesarios para desarrollar productos y servicios innovadores relacionados entre sí y orientados a ser una potencial fuente de ingresos publicitarios. Su enorme presencia global, su amplia plataforma tecnológica y la posición competitiva en el mercado lo dotan del contexto propicio para apostar por el desarrollo de nuevas soluciones de negocio y comprobar rápidamente el impacto en las expectativas de los usuarios.
- La búsqueda de nuevas aplicaciones relacionadas con la efectividad en el tratamiento de la información y la manera en que este impacta en la vida de las personas, puede ser el camino a seguir de Google que deberá buscar la manera de aplicar el conocimiento de la información en nuevas aplicaciones que generen impacto y fidelidad en sus usuarios.
- Google deberá reforzar los mecanismos de control de contenidos de la información que publica en la web, que tenga carácter de ser información reservada, sensible, no autorizada, o que viole los derechos de autoría, en diferentes formatos de contenido, en vista de que está expuesto a posibles represalias legales así como a un potencial deterioro de su imagen corporativa.

## Bibliografía

- A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach". Editor Addison-Wesley Publishing Company, 1982
- Barney, Jay B. y William S. Hesterly (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4th Edition, New Jersey: PEARSON.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No. 1, pp. 99-120
- Bales, C.F. et al. (1980). "The business system: A new Tool for strategy formulation and cost analysis". *The McKinsey Quarterly*.
- Banco Mundial. "PBI de Estados Unidos". En: Banco Mundial. Fecha de consulta: 16/09/2014. <<http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>>.
- Banco Mundial. "Usuarios de Internet (por cada 100 personas)". En: Banco Mundial. Fecha de consulta: 16/09/2014. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>>.
- BrandZ. (2014). "Global 2014 Top 100". Fecha de consulta: 01/02/2015. <<http://www.brandz100.com/#/top-grid/top-100/386>>.
- Baer, Draek. (2015). "Here's What You Can Earn Working At Google". Sección Strategy. En: Business Insider. 22 de enero de 2015. Fecha de consulta: 20/04/2015. <[www.businessinsider.com/google-salaries-2015-1](http://www.businessinsider.com/google-salaries-2015-1)>.
- Cook, G (2001). *The Discourse of Advertising*. Segunda edición. Routledge
- Daft Richard "Teoría y diseño organizacional" 10 edición año 2011, editor Cengage Learning Editores S.A. de C.V., 2011
- Damodaran (2015) <[www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)>
- Dan E. Schendel , Charles W. Hofer (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Edelman, B, Eisenmann, T, (2010). "Google Inc." Sección HBS Case collection. En: Harvard Business School. Enero de 2010. Fecha de consulta: 10/01/2015. <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38347>>.
- EFE (2013). "Baidu, principal buscador chino, es denunciado por piratería". En: Radio Programas del Perú. 13 de Noviembre de 2013. Fecha de consulta: 05/10/2014. <[http://www.rpp.com.pe/2013-11-13-baidu-principal-buscador-chino-es-denunciado-por-pirateria-noticia\\_647252.html](http://www.rpp.com.pe/2013-11-13-baidu-principal-buscador-chino-es-denunciado-por-pirateria-noticia_647252.html)>.
- El Comercio (2015): "Google aumentó sus ingresos en un 12 % en el primer trimestre". En: Diario El Comercio, 23 de Abril de 2015. Fecha de consulta: 05/05/2015. <<http://elcomercio.pe/redes-sociales/google/google-aumento-sus-ingresos-12-primer-trimestre-noticia-1806287>>.

- El Comercio Perú. (29 de febrero de 2012). *En la búsqueda de un smartphone barato*.
- El Comercio Perú. (27 de enero de 2012). *Los smartphones dieron un nuevo impulso a Samsung en el 2011. El Comercio Perú*.
- El Comercio Perú. (27 de octubre de 2011). *Nokia se une a Microsoft para recuperar su cuota del mercado. El Comercio Perú, pág. b18*.
- Garriga Elisabet, Melé Domènec (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*
- Ernst & Yuoung. (2011). *Tracking Global Trends: How six key developments are shaping the business world*. Recuperado el 22 de febrero de 2012, de ERNST & YOUNG GLOBAL. <<http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-global-trends-shaping-the-business-worl>>.
- European Commission (2011). *Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions-Arenewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. Bruselas.
- FMI. (2012). *Boletín digital: Perspectivas de la economía mundial*.
- Google Inc. (año). "La cultura Google". En: Google Inc. <[www.google.com/intl/es-419/about/company/facts/culture/](http://www.google.com/intl/es-419/about/company/facts/culture/)>.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Quinta edición. Madrid: Civitas.
- Grant, M (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5 edición, editor Editorial Aranzadi.
- Higgins y Vincze (1986). *Strategic Management and Organizational Policy: text and cases*, edición 3, editor Dryden Publications.
- Hill, C. W. L. y G. R. Jones (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hitt, M. (2003). *Administración Estratégica*. Primera edición. Ciudad de México: I.T.P. Latin America.
- Johnson, G. & K. Scholes (2001). *Dirección Estratégica*. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Interbrand (2011). *Best Global Brands 2011. Online Report*. Recuperado el 23 de febrero de 2012. <[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2012.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2012.sflb.ashx)>.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Tercera edición. Madrid: McGraw-Hill.
- Merca 2.0. Mercadotecnia Publicidad Medios (2014). "Las 6 mejores redes sociales". Sección Internacional. En: Merca 2.0. 20 de enero del 2014. Fecha de consulta 14/10/2014. <<http://www.merca20.com/las-6-mejores-redes-sociales-de-acuerdo-con-el-numero-de-usuarios-activos/>>.

Merca 2.0. Mercadotecnia Publicidad Medios (2013). “Microsoft y Yahoo! listos para competir contra Google Adwords.” Sección Latinoamérica. En: Merca 2.0. 09 de noviembre del 2013. Fecha de consulta 10/10/2014.

<<http://www.merca20.com/microsoft-y-yahoo-listos-para-competir-contra-google-adwords/>>.

Marketing Directo: “El uso de las redes sociales por parte de las empresas aumentó en 69% respecto a 2010”. En: Marketing Directo Social Media Marketing. 15 de Marzo de 2011. Fecha de consulta: 09/10/2014. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/el-uso-de-las-redes-sociales-por-parte-de-las-empresas-aumento-un-69-respecto-a-2010/>>.

Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (1989). *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Moreno, V. (2014), “La Unión Europea prosigue la batalla contra la piratería digital” En Diario Expansión España. 26 de Diciembre de 2014. Fecha de consulta: 02/02/2015. <<http://www.expansion.com/2014/12/24/juridico/1419436676.html>>.

Naics Association (2014). “Internet Publishing and Broadcasting and Web Search Portals”. En: Naics Association. Fecha de consulta 01/10/2014. <<http://www.naics.com/naics-code-description/?code=519130>>.

Porter, M (2008). “*The five competitive forces that shape strategy*”. Boston: Harvard Business Review.

Porter, M. (1998) “*On Competition*”. Harvard Business School Publishing

The White House (23 de febrero de 2012). *We can't wait: Obama administration unveils blueprint for a “privacy bill of rights” to protect consumers online*. Recuperado el 16 de marzo de 2012. <<http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/02/23/we-can-t-wait-obama-administration-unveils-blueprint-privacy-bill-rights>>.

Thompson, A., A. Strickland y & J. Gamble (2007). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Tong, J. (2006). *Finanzas Empresariales: La desición de inversión*. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.

Vignola, P, “Virtualización es Green IT”. En: Gerecia Data Centers. Fecha de consulta: 02/02/2015. <<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=415>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Análisis Pestel

VARIABLE	TENDENCIA / IMPACTO	OPORTUNIDAD / AMENAZA	FUENTE
<b>Variables Políticas</b>	En lo referido a política internacional, EEUU cuenta con restricciones para hacer negocios con ciertos países tales como Irán y Corea del Norte; lo que limita el funcionamiento de Google en estos países.	Amenaza	
	China continuará restringiendo el uso de internet y la información de la web a sus ciudadanos.	Amenaza	Parlamento Europeo
	Internet genera un gran volumen de información y de transacciones, por lo que, los gobiernos exigen a los generadores de contenido medidas para reforzar la seguridad en la web que permitan la protección de la información de los consumidores.	Oportunidad	The White House, 2012
	Continuarán las batallas legales relacionadas a la privacidad de la información personal, lo cual podría afectar la posición económica de la compañía.	Amenaza	
	China seguirá siendo uno de los países con la tasa más alta de piratería en el mundo; cuenta con Baidu que es el buscador web más dominante en Asia.	Amenaza	RPP Noticias
<b>Variables Económicas</b>	Crecimiento del PBI en EEUU (PBI anual 2013 US\$ 16.80 billones mientras que el 2012 fue de US\$ 16.24 billones) de 3.42%, con tendencia a mantenerse al alza. Esto favorece a Google al contar con su casa Matriz en EEUU y al ser uno de los países que generan la mayor cantidad de sus ingresos.	Oportunidad	Banco Mundial
	La inflación de EEUU se encuentra con una tendencia a la baja desde el año 2011 en adelante, siendo la registrada en el año 2013 de 1.5%. Hecho que favorece al desarrollo de Google en EEUU.	Oportunidad	Banco Mundial
<b>Variables Socioculturales</b>	La cantidad de usuarios de internet a nivel mundial se incrementa cada año, manteniendo la penetración de internet de forma constante. Esta tendencia favorece a Google dado que le permite tener mayor acceso a usuarios y ser más atractivo para sus clientes, además de contar con el posicionamiento de su marca.	Oportunidad	International Telecommunication Union / Banco Mundial
	El incremento del uso de redes sociales es contante, se estima que en la actualidad las redes sociales son una forma muy importante de comunicación entre personas así como entre empresas.	Oportunidad	Marketing Directo
	Masificación del uso de dispositivos tecnológicos móviles tales como son celulares, tablets entre otros (Tendencia M2M); los mismos que permiten el acceso a internet y a una serie de aplicaciones que refuerzan el cambio cultural que se centra en el uso eficiente del tiempo y la accesibilidad a información. Esta tendencia es beneficiosa para Google, dado que brinda mayor accesibilidad a los usuarios de internet de forma móvil.	Oportunidad	Diario El Comercio de Perú
	Desarrollo del e-commerce, siendo una importante plataforma de ventas en países desarrollados y en vías de desarrollo en países emergentes.	Oportunidad	IPADE Business School de México
	Cambiarán los hábitos en el manejo de la información digital, en donde se optará por compartir antes que comprar. Aumentará el consumo de contenidos digitales, pero de preferencia aquellas que tengan mayor compatibilidad con otros sistemas.	Amenaza	
<b>Variables Tecnológicas</b>	En EEUU y en el mundo se ve el constante desarrollo e innovación a nivel digital (aplicaciones, sistemas operativos, programas, entre otros) y a nivel de equipos tecnológicos (nuevas funciones y nuevos equipos). Se muestra como positivo para Google porque le permite desarrollar nuevas formas de alcanzar a sus usuarios.	Oportunidad	
	Los negocios competirán por la información para lograr una mayor diferenciación. Seguirá aumentando el uso de sensores que recolectan información de localización, transacciones y comportamiento de usuarios. Se estima que para el año 2020 el volumen de información digital generado al año ascienda a 35 trillones de gigabytes al 2020, necesitando 44 veces más espacio de almacenamiento que en el 2009. Esto genera una oportunidad de desarrollo de servicios en la nube.	Oportunidad	
	Mejoras continuas en la tecnología de comunicación móvil LTE ( <i>Long-Term Evolution</i> ), generará mayor tráfico digital. Siendo esta tendencia una oportunidad dado que los usuarios contarán con mayor velocidad al navegar en la web.	Oportunidad	
	Alta obsolescencia tecnológica a nivel de hardware debido a ciclos de vida cada vez más cortos.	Amenaza	

VARIABLE	TENDENCIA / IMPACTO	OPORTUNIDAD / AMENAZA	FUENTE
<b>Variables Ecológicas</b>	Las emisiones de CO2 en EEUU presentan una tendencia a la baja año a año. Siendo esta una oportunidad dado que Google promueve la conservación del ambiente.	Oportunidad	Banco Mundial
	Actualmente se están buscando nuevas fuentes de energía alternativa (bio diesel, gas natural, energía eólica, entre otras) en el mundo, buscando que éstas no tengan repercusiones sobre el medio ambiente.	Oportunidad	
<b>Variables Legales</b>	El sistema legal de EEUU se rige bajo el derecho anglosajón , el mismo que centra sus decisiones en base a los tribunales y la jurisprudencia (conjunto de sentencias previas).	Oportunidad	Departamento de Justicia de EEUU
	Aún se presentan disputas legales relacionadas a la propiedad intelectual y derechos de autor, lo cual podría afectar los contenidos que emplea Google en sus productos en la web.	Amenaza	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 2. Matriz EFE

MATRIZ DE LA EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Constante desarrollo e innovación a nivel de aplicaciones, sistemas operativos, programas, entre otros.	0.10	4	0.40
Masificación del uso de dispositivos tecnológicos móviles tales como son celulares, tablets entre otros (Tendencia M2M – Mobile to Mobile)	0.09	3	0.27
La cantidad de usuarios de internet a nivel mundial se incrementa de forma constante cada año.	0.08	3	0.24
Android es el sistema operativo móvil líder en el mercado mundial, alcanzando al 3Q del 2013 el 81% de participación del mercado.	0.07	4	0.28
Desarrollo del e-commerce como una importante plataforma de ventas.	0.06	3	0.18
El uso de redes sociales en el mundo se incrementa año a año.	0.05	2	0.10
EEUU es un país que presenta muchas medidas de orden legal para salvaguardar la propiedad intelectual (protección de patentes)	0.05	3	0.15
Mejoras continuas en la tecnología de comunicación móvil LTE ( <i>Long-Term Evolution</i> ), generará mayor tráfico digital.	0.04	2	0.08
Constante desarrollo e innovación a nivel de equipos tecnológicos. Nuevos equipos con nuevas funciones.	0.03	1	0.03
EEUU continuará las acciones y operativos contra la piratería digital.	0.03	2	0.06
EEUU cuenta con políticas económicas que generan un mercado estable. Hecho que promueve las ventas en general; lo que genera una mayor demanda de publicidad.	0.03	3	0.09
Crecimiento del PBI en EEUU (PBI anual 2013 US\$ 16.80 billones mientras que el 2012 fue de US\$ 16.24 billones) de 3.42%, con tendencia a mantenerse al alza.	0.03	2	0.06
La inflación de EEUU se encuentra con una tendencia a la baja desde el año 2011 en adelante, siendo la registrada en el año 2013 de 1.5%.	0.03	2	0.06
<b>AMENAZAS</b>			
Aún se presentan disputas legales relacionadas a la propiedad intelectual y derechos de autor, lo cual podría afectar los contenidos que emplea Google en sus productos en la web.	0.07	3	0.21
China continuará restringiendo el uso de internet y la información de la web a sus ciudadanos.	0.06	1	0.06
Continuarán las batallas legales relacionadas a la privacidad de la información personal, lo cual podría afectar la posición económica de la compañía.	0.06	3	0.18
China seguirá siendo uno de los países con la tasa más alta de piratería en el mundo; cuenta con Baidu que es el buscador líder en China e Indonesia.	0.05	2	0.10
Continuará la recesión económica global y los riesgos en la estabilidad financiera, especialmente en la zona Euro. El Deutsche Bank proyecta que el ratio deuda/PBI en los países desarrollados alcance 133% al 2020.	0.04	2	0.08
Alta obsolescencia tecnológica a nivel de hardware debido a ciclos de vida cada vez más cortos.	0.03	2	0.06
	<b>1.00</b>		<b>2.69</b>

El resultado del desarrollo de la matriz EFE nos muestra que Google ha obtenido una calificación de 2.69; lo que implica que la organización responde por encima del promedio ante las oportunidades y amenazas de la industria. Siendo la puntuación ponderada total promedio de 2.5.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 3. Matriz de perfil competitivo



CANAL	Google	Yahoo	MSN	Apple	Facebo	Peso	Google		Yahoo		MSN		Apple		Facebook	
							Calificación	Peso Ponderad	Calificación	Peso Ponderad	Calificación	Peso Ponderad	Calificación	Peso Ponderad	Calificación	Peso Ponderad
<b>PC, Laptop</b>						<b>0.250</b>		<b>0.760</b>		<b>0.420</b>		<b>0.600</b>		<b>0.400</b>		<b>0.350</b>
Advertising	X	X	X	X	X	0.070	4	0.280	3	0.210	2	0.140	1	0.070	4	0.280
Equipos				X		0.030	1	0.030		0.000		0.000	3	0.090		0.000
Sistema Operativo	X		X	X		0.050	1	0.050		0.000	4	0.200	3	0.150		0.000
Browser	X		X	X		0.030	4	0.120		0.000	4	0.120	3	0.090		0.000
Buscador	X	X	X		X	0.070	4	0.280	3	0.210	2	0.140		0.000	1	0.070
<b>Dispositivos móviles</b>						<b>0.250</b>		<b>0.880</b>		<b>0.020</b>		<b>0.480</b>		<b>0.920</b>		<b>0.280</b>
Advertising	X		X	X	X	0.070	4	0.280		0.000	2	0.140	4	0.280	4	0.280
Equipos	X			X		0.040	1	0.040		0.000		0.000	3	0.120		0.000
Sistema Operativo	X		X	X		0.050	4	0.200		0.000	3	0.150	4	0.200		0.000
Browser	X		X	X		0.010	4	0.040		0.000	3	0.030	4	0.040		0.000
Buscador	X	X	X			0.010	4	0.040	2	0.020	2	0.020		0.000		0.000
Apps Market	X		X	X		0.070	4	0.280		0.000	2	0.140	4	0.280		0.000
<b>Redes Sociales</b>	X		X		X	<b>0.200</b>	2	<b>0.400</b>		<b>0.000</b>	2	<b>0.400</b>		<b>0.000</b>	4	<b>0.800</b>
<b>Servicios Cloud</b>	X	X	X	X		<b>0.050</b>	3	<b>0.150</b>	3	<b>0.150</b>	4	<b>0.200</b>	3	<b>0.150</b>		<b>0.000</b>
<b>TV Streaming</b>	X	X		X		<b>0.050</b>	2	<b>0.100</b>	2	<b>0.100</b>	2	<b>0.100</b>	2	<b>0.100</b>		<b>0.000</b>
<b>Aplicaciones Propias</b>						<b>0.200</b>		<b>0.800</b>		<b>0.495</b>		<b>0.540</b>		<b>0.410</b>		<b>0.270</b>
Finanzas	X	X	X	X		0.015	4	0.060	4	0.060	3	0.045	3	0.045		0.000
Calendario	X	X	X	X	X	0.015	4	0.060	3	0.045	3	0.045	3	0.045	3	0.045
E mail	X	X	X	X		0.050	4	0.200	2	0.100	4	0.200	2	0.100		0.000
Maps	X	X		X		0.020	4	0.080	2	0.040		0.000	1	0.020		0.000
Noticias	X	X	X	X	X	0.025	4	0.100	4	0.100	4	0.100	2	0.050	2	0.050
Chat, Blog	X	X	X	X	X	0.025	4	0.100	2	0.050	2	0.050	2	0.050	3	0.075
Video	X	X	X	X	X	0.050	4	0.200	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100
<b>TOTAL</b>						<b>1.000</b>		<b>2.840</b>		<b>0.935</b>		<b>2.020</b>		<b>1.730</b>		<b>1.700</b>

	Líder de mercado
	Segundo en el mercado
	Tercero en el mercado



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 4. Portafolio de productos


### HARDWARE - EQUIPOS

Nexus One	Google Nexus es una línea de dispositivos móviles que utilizan el sistema operativo Android desarrollado por Google en colaboración con fabricantes de hardware. Google renuncio a producir los equipos Nexus One en el 2010. En octubre de 2013 el último dispositivo en la serie fue el Nexus 5, el nuevo Smartphone de Google en colaboración con LG.	<a href="http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/google-renuncia-su-telefono-inteligente-nexus-one-noticia-611181">http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/google-renuncia-su-telefono-inteligente-nexus-one-noticia-611181</a>	
Chrome Book	En alianza con LG, Samsung, Asus, Toshiba	<a href="http://www.google.com.pe/chrome/devices/chromebooks.html">http://www.google.com.pe/chrome/devices/chromebooks.html</a>	


### SOFTWARE – SISTEMA OPERATIVO

Android	Android es un sistema operativo basado en el kernel de Linux diseñado principalmente para dispositivos móviles con pantalla táctil, como teléfonos inteligentes o tabletas, y también para relojes inteligentes, televisores y automóviles, inicialmente desarrollado por Android, Inc. Google respaldó económicamente y más tarde compró esta empresa en 2005.	<a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Android">http://es.wikipedia.org/wiki/Android</a>	
Chrome OS	Chrome OS es un proyecto llevado a cabo por la compañía Google para desarrollar un sistema operativo basado en web. A través de su blog oficial, Google anunció el 7 de julio de 2009 Google Chrome OS, un sistema realizado con base en código abierto (Núcleo Linux) y orientado inicialmente para miniportátiles, estando disponible en junio de 2011	<a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Chrome_OS">http://es.wikipedia.org/wiki/Chrome_OS</a>	

### SOFTWARE – NAVEGADOR

Chrome	Navegador web desarrollado por Google, disponible en versiones para Chrome OS, Microsoft Windows y Apple IOS inclusive.	<a href="http://www.google.com/chrome/browser/mobile/ios.html">http://www.google.com/chrome/browser/mobile/ios.html</a>	
--------	---	---	---

### ACCESO A INTERNET - TV STREAMING

Google Fiber	Servicio de acceso a internet y TV HD, disponible en pocas regiones de EEUU en el plan piloto (Febrero 2014)	<a href="https://fiber.google.com/about/2/">https://fiber.google.com/about/2/</a>	
--------------	--	---	---


## TIENDA DE APLICACIONES

Google Play	Google Play (anteriormente Android Market) es una plataforma de distribución digital de aplicaciones móviles para los dispositivos con sistema operativo Android, así como una tienda en línea desarrollada y operada por Google.	<a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Google_Play">http://es.wikipedia.org/wiki/Google_Play</a>	
-------------	---	---	---




## ADVERTISING

Google Adwords	Programa de publicidad, permite a los clientes publicar anuncios para que estos sean visualizados mientras los usuarios buscan información relacionada en el buscador de Google o en otros productos de Google. El cobro se realiza cuando el usuario hace click en el anuncio para visitar el sitio web promocionado.	<a href="http://www.google.com.pe/adwords">http://www.google.com.pe/adwords</a>	
Google AdSense	Permite a los editores obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sus sitios web, ya sean de texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada. Estos anuncios son administrados y ordenados por Google en asociación con los anunciantes de AdWords a través de un sistema complejo de subasta instantánea.	<a href="http://www.google.com.pe/adsense">http://www.google.com.pe/adsense</a>	
Google Analytics	Servicio gratuito de estadísticas de sitios web por parte del buscador Google. Ofrece información agrupada según los intereses de tres tipos distintos de personas involucradas en el funcionamiento de una página: ejecutivos, técnicos de marketing y webmasters. Se pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios exclusivos, el rendimiento del segmento de usuarios, los resultados de la campaña de marketing, el marketing de motores de búsqueda, las pruebas de versión de anuncios, el rendimiento del contenido, el análisis de navegación, los objetivos y proceso de redireccionamiento o los parámetros de diseño web. Este producto se desarrolló basándose en la compra de Urchin (hasta entonces la mayor compañía de análisis estadístico de páginas web) por parte de Google.	<a href="http://www.google.com.pe/analytics/">http://www.google.com.pe/analytics/</a>	
Google Admob	Programa de publicidad, tiene como alcance la publicidad en aplicaciones móviles o versiones móviles de sitios web. Google compró Admob en el 2009.	<a href="http://www.google.es/ads/admob/">http://www.google.es/ads/admob/</a>	
DoubleClick	DoubleClick provee a los editores de páginas web y anunciantes con la tecnología necesaria para distribuir las promociones una vez que llegan a un acuerdo y también facilita información estadística relacionada con los anuncios. En marzo de 2008, Google compró DoubleClick.	<a href="http://www.google.com/doubleclick">http://www.google.com/doubleclick</a>	


## RED SOCIAL


<p>Google Plus</p>	<p>Servicio de red social operado por Google Inc. El servicio puesto en funcionamiento el 28 de junio de 2011, está basado en HTML5. Los usuarios tienen que ser mayores de 13 años de edad, para crear sus propias cuentas. Google+ ya es la segunda red social más popular del mundo con aproximadamente 343 millones de usuarios activos.</p>	<p><a href="https://plus.google.com">https://plus.google.com</a></p>	
--------------------	--	--	---

## SOFTWARE DE OFICINA




<p>Google Drive</p>	<p>Google Drive es un servicio de alojamiento de archivos. Fue introducido por Google el 24 de abril de 2012. Google Drive es un reemplazo de Google Docs que ha cambiado su dirección de enlace de docs.google.com por drive.google.com entre otras cualidades. Cada usuario cuenta con 15 gigabytes de espacio gratuito para almacenar sus archivos, ampliables mediante pago. Es accesible por su página web desde ordenadores y dispone de aplicaciones para iOS y Android que permiten editar documentos y hojas de cálculo</p>	<p><a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a></p>	
<p>G Mail</p>	<p>En noviembre de 2012, Gmail logró superar a Outlook (el servicio de correo electrónico más utilizado hasta esa fecha) en cuanto a número de usuarios registrados a nivel global. En junio de 2012, su número de usuarios se estimaba en unos 425 millones.<sup>3</sup> En mayo de 2014, Gmail superó las 1000 millones de descargas en dispositivos Android.</p>	<p><a href="https://mail.google.com">https://mail.google.com</a></p>	
<p>Google translate</p>	<p>Google Translate o Traductor Google es un sistema de traducción automática gratuito proporcionado por Google Inc, basado en datos estadísticos para traducir un texto, documentos y páginas web a otras lenguas. Google introdujo su propio software de traducción en 2007, antes Google utilizaba el traductor SYSTRAN, que es utilizado por otros servicios de traducción, tales como Babel Fish, AOL y Yahoo.</p>	<p><a href="https://translate.google.com">https://translate.google.com</a></p>	

## PÁGINAS WEB


<p>Google Buscador</p>	<p>Motor de búsqueda en la web propiedad de Google Inc., es el motor de búsqueda más utilizado en la Web, recibe cientos de millones de consultas cada día a través de sus diferentes servicios. El objetivo principal es buscar texto en las páginas web, en lugar de otro tipo de datos, fue desarrollado originalmente por Larry Page y Sergey Brin en 1997.</p>	<p><a href="https://www.google.com/">https://www.google.com/</a></p>	
------------------------	---	--	---

You Tube	Sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir vídeos. Fue creado por tres antiguos empleados de PayPal en febrero de 2005.4 En octubre de 2006, fue adquirido por Google Inc. a cambio de 1650 millones de dólares y ahora opera como una de sus filiales. Actualmente es el sitio web de su tipo más utilizado en internet.	<a href="https://www.youtube.com/">https://www.youtube.com/</a>	
----------	---	---	---

#### APLICACIONES WEB

Google Maps	Servidor de aplicaciones de mapas en la web que pertenece a Google. Ofrece imágenes de mapas desplazables, así como fotografías por satélite del mundo e incluso la ruta entre diferentes ubicaciones o imágenes a pie de calle Google Street View. Desde el 6 de octubre de 2005, Google Maps es parte de Google	<a href="https://www.google.com/maps">https://www.google.com/maps</a>	
Google Finance	Google Finance es un sitio web lanzado el 21 de marzo de 2006 por Google. El servicio cuenta con titulares de negocios y empresas para muchas sociedades, incluyendo sus decisiones financieras y grandes eventos noticiosos.	<a href="https://www.google.com/finance">https://www.google.com/finance</a>	
Blogger	Blogger es un servicio creado por Pyra Labs, y adquirido por Google en el año 2003, que permite crear y publicar una bitácora en línea. Para publicar contenidos, el usuario no tiene que escribir ningún código o instalar programas de servidor o de scripting. Los blogs alojados en Blogger generalmente están alojados en los servidores de Google dentro del dominio <a href="http://blogspot.com">blogspot.com</a> .	<a href="https://www.blogger.com/">https://www.blogger.com/</a>	

#### CHAT

Hangouts	Hangouts es una aplicación multiplataforma de mensajería instantánea desarrollada por Google Inc.3 Se creó para sustituir los servicios Google Talk, Google+ Messenger y Google+ Hangouts, unificando todos estos servicios en una única aplicación, Soportable en IOS.	<a href="http://www.google.com/hangouts/">http://www.google.com/hangouts/</a>	
----------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 5. Cadena de valor

Tecnología	I+D	Adquisiciones	Marketing	Servicio
<p>La tecnología es un proceso clave dentro de la estructura de Google.</p> <p>Este proceso le permite garantizar el soporte tecnológico, tanto en temas de software como hardware para el correcto funcionamiento de los actuales productos de Google, así como garantizar la escalabilidad y planificar el crecimiento de cada uno de estos según sus niveles de expansión.</p>	<p>Incentiva en sus colaboradores la investigación y el desarrollo de proyectos innovadores.</p> <p>Los colaboradores disponen del 10% de su tiempo en Google exclusivamente a buscar y plantear productos innovadores.</p>	<p>Adquisiciones estratégicas en la industria, Google compra empresas que cuentan con un buen posicionamiento en el mercado tecnológico y que se integran a su actual portafolio, por ejemplo Android, Admob, etc.</p>	<p>Google promociona su servicio de anuncios pagados Adwords, Este servicio permite a los clientes ubicar sus anuncios en los distintos productos de Google. Google promociona este servicio en su propia página web Google.com, y es su principal fuente de ingresos con casi el 60% de sus ingresos.</p>	<p>Motor de búsqueda.</p> <p>La funcionalidad principal del buscador es recibir requerimientos de información por parte de los usuarios, y dar las mejores respuestas en un tiempo muy corto</p>
<p>El buscador de google es un gran índice de páginas web, que es actualizado constantemente con las nuevas páginas web que van apareciendo en la red de internet, esto obliga a planificar su crecimiento y capacidad de almacenamiento de información, así como optimizar la velocidad de respuesta de sus servidores.</p>	<p>Proyectos de nuevas aplicaciones web, Por ejemplo el utilitario Google Drive y la red social Google+.</p>	<p>Adquisiciones de Start Ups, Google promueve el concurso de start ups, identifica aquellas con proyección e innovadoras, y las adquiere e integra a su actual portafolio.</p>	<p>Los propietarios de páginas web se afilian a través del servicio Adsense al programa de anuncios de Google. En donde ponen sus páginas web a disposición de google para que este pueda publicar ubicar anuncios publicitarios. Google promociona este servicio en su propia página web Google.com</p>	<p>Aplicaciones para usuarios: Youtube, Google Drive, Hangouts, Google +, Google Maps, Gmail, Translate, etc.</p>
<p>El equipo tecnológico le da soporte de software y hardware a las actuales aplicaciones de Google, como por ejemplo Youtube, Google Drive, Hangouts, etc. Este portafolio se extiende con las nuevas aplicaciones que el equipo de I+D lanza al mercado, y que terminan en la etapa de mantenimiento.</p>	<p>Desarrollo de nuevas aplicaciones móviles basadas en principalmente en el sistema operativo Android.</p> <p>Google también desarrolla aplicaciones para el sistema operativo IOS ( Apple), como por ejemplo Gmail, Maps, etc.</p>	<p>Adquisición de plataforma tecnológica para ampliación o renovación de los equipos de cómputo en los datacenters.</p>	<p>Google promociona su servicio de anuncios pagados Admobs, Este servicio permite a los clientes ubicar sus anuncios en las distintas aplicaciones móviles basadas en Android. Google promociona este servicio en su propio Google Market.</p>	<p>Servicios para anunciantes: Canal de publicidad vía internet. Canal de publicidad en dispositivos móviles basados en Android. Nuevos canales de publicidad (TV, Banda ancha)</p>

<p>Integración con start Ups Cada adquisición de una nueva <i>start up</i> por parte de Google pasa por una etapa de transición, en donde el equipo tecnológico recibe el proyecto y tienen entre sus principales funciones la transferencia de conocimientos y la integración con la plataforma de anuncios de Google (Adwords).</p>	<p>Incursión en nuevos canales de advertising digital, como por ejemplo servicios de TV Digital y Banda Ancha.</p>		<p>Google establece el sistema de posicionamiento web Page Rank, este sistema evalúa y clasifica las página web según relevancia, y según esta relevancia es que las páginas web son ubicadas en las búsquedas. Los dueños de páginas web dan alta importancia a este indicador, e invierten en el desarrollo y estrategias para mejorar su calificación.</p>	
<p>Plataforma tecnológica Google maneja grandes Datacenters, en donde le da soporte a la infraestructura tecnológica que sirve de plataforma para los diferentes productos de Google.</p>	<p>Desarrollo de hardware, como el lanzamiento de Nexus (celulares), Laptops Chromebook, y productos innovadores como Google Glass (lentes)</p>		<p>Merchandising y eventos de lanzamiento de productos.</p>	
<p>RECURSOS HUMANOS Personal, altamente calificado.</p>	<p>RECURSOS HUMANOS Personal motivado, y con orientación a la innovación, bajo el sistema 70/20/10</p>	<p>RECURSOS HUMANOS Convenio con las principales universidades</p>	<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>RECURSOS HUMANOS</p>
<p>RSC Utilización de la energía renovable como parte de sus fuentes de generación energética: paneles solares, generadores de movimiento, etc.</p>	<p>RSC Aplicaciones y gadgets orientados a la mejora de la calidad de vida: deportes, salud, seguridad, sociabilidad, etc.</p>	<p>RSC Búsqueda de nuevos proveedores que promuevan la RSE como parte de sus operaciones y servicios.</p>	<p>RSC Utilización de las herramientas sociales como parte de los programas que promuevan el desarrollo de campañas sociales.</p>	<p>RSC Búsqueda permanente por extender la cobertura de sus servicios a zonas de difícil acceso físico con baja penetración de las TIC.</p>

## Anexo 6. Matrices EFI

### LINEA DE NEGOCIO: GOOGLE WEBSITES (ADWORDS)

MATRIZ DE LA EVALUACION DE FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>FORTALEZAS</b>			
Alto valor de marca.	0.08	4	0.32
Motor de búsqueda (Algoritmo) altamente desarrollado.	0.08	4	0.32
Buen posicionamiento de Android como plataforma de dispositivos móviles.	0.07	4	0.28
Sistema de posicionamiento de paginas web - PageRank.	0.07	4	0.28
Sistema de publicidad Adwords en base a pujas.	0.07	4	0.28
Capacidad de expansión y presencia global de sus servicios.	0.06	3	0.18
Área de I+D tecnológico.	0.06	4	0.24
Respaldo financiero.	0.05	3	0.15
Colaboradores motivados, leales y calificados.	0.05	4	0.20
Cultura organizacional y buen ambiente laboral.	0.05	4	0.20
Sistema de publicidad por suscripción de paginas web Adsense.	0.05	4	0.20
Gran variedad de productos y servicios gratuitos.	0.04	3	0.12
Usuarios fidelizados y clientes leales.	0.04	3	0.12
Infraestructura tecnológica robusta.	0.02	3	0.06
<b>DEBILIDADES</b>			
Ser vistos como empresa dominante.	0.05	1	0.05
Conflictos por derecho de propiedad intelectual y las leyes de autor.	0.04	1	0.04
Complejidad de la administración gerencial (alcance mundial, crecimiento y variedad de servicios).	0.03	1	0.03
Elevados costos de control de gestión.	0.03	2	0.06
Elevados costos en I+D.	0.02	2	0.04
Poca inversión en publicidad y promoción (< 3% ingresos)	0.02	2	0.04
Distribución de recursos para incursionar en nuevos sectores. (medicamentos, hardware, comunicaciones, etc)	0.02	2	0.04
	<b>1.00</b>		<b>3.25</b>

El resultado del desarrollo de la matriz EFI nos muestra que Google ha obtenido una calificación de 3.25; lo que implica una posición interna fuerte, siendo la puntuación ponderada total promedio de 2.5.

- 4 Fortaleza Importante
- 3 Fortaleza Menor
- 2 Debilidad Menor
- 1 Debilidad Importante

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**LINEA DE NEGOCIO: GOOGLNETWORK MEMBERS (ADSENSE)**

<b>MATRIZ DE LA EVALUACION DE FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Alto valor de marca.	0.08	4	0.32
Motor de búsqueda (Algoritmo) altamente desarrollado.	0.08	3	0.24
Buen posicionamiento de Android como plataforma de dispositivos	0.07	3	0.21
Sistema de posicionamiento de paginas web - PageRank.	0.07	4	0.28
Sistema de publicidad Adwords en base a pujas.	0.07	4	0.28
Capacidad de expansión y presencia global de sus servicios.	0.06	3	0.18
Área de I+D tecnológico.	0.06	3	0.18
Respaldo financiero.	0.05	3	0.15
Colaboradores motivados, leales y calificados.	0.05	3	0.15
Cultura organizacional y buen ambiente laboral.	0.05	3	0.15
Sistema de publicidad por suscripción de paginas web Adsense.	0.05	4	0.20
Gran variedad de productos y servicios gratuitos.	0.04	3	0.12
Usuarios fidelizados y clientes leales.	0.04	4	0.16
Infraestructura tecnológica robusta.	0.02	3	0.06
<b>DEBILIDADES</b>			
Ser vistos como empresa dominante.	0.05	2	0.10
Conflictos por derecho de propiedad internacional y las leyes de	0.04	1	0.04
Complejidad de la administración gerencial (alcance mundial, crecimiento y variedad de servicios).	0.03	2	0.06
Elevados costos de control de gestión.	0.03	2	0.06
Elevados costos en I+D.	0.02	2	0.04
Poca inversión en publicidad y promoción ( < 3% ingresos )	0.02	2	0.04
Distribución de recursos para incursionar en nuevos sectores. (medicamentos, hardware, comunicaciones, etc)	0.02	2	0.04
	<b>1.00</b>		<b>3.06</b>

El resultado del desarrollo de la matriz EFI nos muestra que Google ha obtenido una calificación de 3.06; lo que implica una posición interna fuerte, siendo la puntuación ponderada total promedio de 2.5.

- 4 Fortaleza Importante
- 3 Fortaleza Menor
- 2 Debilidad Menor
- 1 Debilidad Importante

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**LINEA DE NEGOCIO: GOOGLE OTHER REVENUES (Playstore sales: applications, music, books, Self driving cars, smartdetectors)**

<b>MATRIZ DE LA EVALUACION DE FACTORES INTERNOS CL</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuaciones Ponderadas</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Alto valor de marca.	0.08	4	0.32
Motor de búsqueda (Algoritmo) altamente desarrollado.	0.04	3	0.12
Buen posicionamiento de Android como plataforma de dispositivos móviles.	0.09	4	0.36
Sistema de posicionamiento de paginas web - PageRank.	0.04	3	0.12
Sistema de publicidad Adwords en base a pujas.	0.04	3	0.12
Capacidad de expansión y presencia global de sus servicios.	0.08	4	0.32
Área de I+D tecnológico.	0.07	4	0.28
Respaldo financiero.	0.05	3	0.15
Colaboradores motivados, leales y calificados.	0.05	4	0.20
Cultura organizacional y buen ambiente laboral.	0.05	4	0.20
Sistema de publicidad por suscripción de paginas web AdSense.	0.03	3	0.09
Gran variedad de productos y servicios gratuitos.	0.03	3	0.09
Usuarios fidelizados y clientes leales.	0.05	4	0.20
Infraestructura tecnológica robusta.	0.02	3	0.06
<b>DEBILIDADES</b>			
Ser vistos como empresa dominante.	0.05	1	0.05
Conflictos por derecho de propiedad intelectual y las leyes de autor.	0.02	2	0.04
Complejidad de la administración gerencial (alcance mundial, crecimiento y variedad de servicios).	0.03	1	0.03
Elevados costos de control de gestión.	0.03	2	0.06
Elevados costos en I+D.	0.05	1	0.05
Poca inversión en publicidad y promoción (< 3% ingresos )	0.06	1	0.06
Distribución de recursos para incursionar en nuevos sectores. (medicamentos, hardware, comunicaciones, etc)	0.04	1	0.04
	<b>1.00</b>		<b>2.96</b>

**El resultado del desarrollo de la matriz EFI nos muestra que Google ha obtenido una calificación de 2.96; lo que implica una posición interna fuerte, siendo la puntuación ponderada total promedio de 2.5.**

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 7. Información para generar la matriz BCG

Línea Negocio	INGRESOS (mill US\$)			UTILIDAD (mill US\$)			% Utilidad	Var %
	2011	2012	2013	2011	2012	2013		
Google WebSites	26,145	31,221	37,453	6,719	6,681	8,089	21.6%	5,663.84
Google Network Members'	10,386	12,465	13,125	2,669	2,667	2,835	21.6%	1,429.45
Other revenues	1,374	2,353	4,972	353	503	1,073	21.6%	1,860.25
Motorola Mobile	-	4,136	4,443	-	885	959	21.6%	2,481.30
	<b>37,905</b>	<b>50,175</b>	<b>59,993</b>	<b>9,741</b>	<b>10,736</b>	<b>12,956</b>	<b>21.6%</b>	

Fuente: [www.sec.gov](http://www.sec.gov) (United States Securities and Exchange Commission)

## Anexo 8. Análisis financiero

	INDICADOR	Google	Baidu	Yahoo	Microsoft
<b>RENTABILIDAD</b>	Utilidad Bruta	23.34%	35.04%	12.60%	31.85%
	Gastos de Adm general / Ventas	76.66%	64.96%	87.40%	68.15%
	EBITDA	24.23%	38.15%	13.53%	32.04%
	Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)	11.71%	16.62%	18.11%	13.70%
	Rendimiento sobre la inversión (ROI)	14.85%	31.41%	31.31%	24.88%
<b>LIQUEDEZ</b>	Razón Corriente	4.58	3.90	3.75	2.50
	Prueba Ácida	4.46	n/d	n/d	2.45
	Ratio de Solvencia	4.47	3.96	2.87	2.52
	Total Deuda / Total Fondos Propios	5.30%	54.87%	3.54%	26.31%
<b>GESTION</b>	Rotación de Cuentas por Cobrar	8.02	17	5.53	7.66
	Rotación de Inventario Total	102	n/d	n/d	10.46
	Rotación de Activos Totales	0.56	0.58	0.13	0.59
<b>SOLVENCIA</b>	Pasivos Totales / Activos Totales	0.21	0.46	0.22	0.48

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 9. Coeficiente de determinación

### Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.9959
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.9918
R <sup>2</sup> ajustado	0.9898
Error típico	1,116.5984
Observaciones	6

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	605169606	605169606	485.381404	2.5121E-05
Residuos	4	4987167.62	1246791.9		
Total	5	610156773			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	8,591.33	1,039.50	8.26	0.00	5,705.23	11,477.44	5,705.23	11,477.44
Variable X 1	5,880.57	266.92	22.03	0.00	5,139.49	6,621.65	5,139.49	6,621.65

### Análisis de los residuales

Observación	Pronóstico para Y	Residuos
1	14,471.90	1,251.10
2	20,352.48	-908.48
3	26,233.05	-88.05
4	32,113.62	-892.62
5	37,994.19	-572.19
6	43,874.76	1,210.24

### Resultados de datos de probabilidad

Percentil	Y
8.33	15,723.00
25.00	19,444.00
41.67	26,145.00
58.33	31,221.00
75.00	37,422.00
91.67	45,085.00

$$y = a + b x$$

5,880.57  
8,591.33  
41,164.00  
**49,755.33**

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **Eduardo Celso Chávez**

Nació en Trujillo, Perú, en 1976. Obtuvo el grado de Técnico de Mantenimiento de Maquinaria de Planta del Instituto Tecnológico TECSUP de Lima, Perú en el año 1997. Posteriormente, obtuvo el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en el año 2005 y un diplomado en Dirección y Gestión de Ventas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en el año 2011. Desde el año 2006, ocupó diversos cargos en las áreas de marketing, comercial y desarrollo de negocios en grandes empresas de telecomunicaciones, tecnología y servicios basadas en el Perú. A la fecha, es un ejecutivo comercial con sostenida experiencia en el gerenciamiento de cuentas claves del sector público y privado y en la dirección de equipos comerciales. Actualmente, desempeña el cargo de Business Development Manager de la unidad de negocio de Tecnología de la Información en la empresa Experis, perteneciente a ManpowerGroup.

### **Luis Alberto Olarte Osnayo**

Nación en New Jersey, Estados Unidos de Norte América, en 1980. Obtuvo el grado de Bachiller en Ingeniería Informática de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el año 2003 y una especialización en Gerencia de Proyectos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en 2007. Desde el año 2003, ocupó diversos cargos en áreas de Tecnología de Información en empresas de Telecomunicaciones transnacionales basadas en Perú, y ocupa actualmente el cargo de Jefe de Sistemas para el Cluster andino Perú, Ecuador y Bolivia en la empresa farmacéutica Pfizer S.A.

### **Ernesto Alonso Lewis Prado**

Nación en Lima, Perú, en 1985. Obtuvo el grado de bachiller en Administración de la Universidad del Pacífico en el año 2008. Desde el año 2008, ocupó diversos cargos en el área comercial y de desarrollo de negocios en grandes empresas de seguros en Perú. A la fecha, es un ejecutivo comercial con experiencia en el manejo y captación de cuentas del sector privado y público. Actualmente, ocupa el cargo de Gestor Comercial de corredores estratégicos en la empresa Rimac Seguros y Reaseguros.