



**“GOOGLE INC.
PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015”**

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

Presentado por

Sr. Edgar Giovanni Toro Mendoza

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

2015

Agradezco a las tres mujeres que marcaron mi vida
con su inmensa generosidad y expresión constante
de amor hacia lo que soy y lo que persigo, mi
abuela Rosa, que Dios te tenga en su gloria, a mi
madre Esther y a mi esposa Marianela

Este trabajo es dedicado en especial a mi esposa y
a mis tres hijos: Chantale, Sebastián y Edgar,
quienes se comprometieron durante todo el proceso
con paciencia, comprensión y entusiasmo,
acompañándome y alentándome día a día.

Resumen ejecutivo

Al año 2010, Google en su posición de líder del mercado de búsquedas por internet (Market Share, 2015) enfrenta una serie de amenazas a su posición competitiva y un dilema con respecto al rumbo de su estrategia. La innovación y el desarrollo de productos ¿garantizará la sostenibilidad de su ventaja competitiva?, o una estrategia de diversificación buscando crear la nueva generación de dispositivos de conectividad le permitirá generar un escenario competitivo más favorable. La sostenibilidad de la operación para Google se basa en sus ingresos por publicidad, los cuales equivalen al 97% de todos sus ingresos (Google Inc. Formulario 10K, 2010). Los anunciantes reconocen un gran atractivo en la propuesta publicitaria de Google basada en atributos distintivos, es el buscador más usado del mundo y cuenta con la mayor base de datos de registros de navegación y perfiles generados a través del uso de sus diferentes aplicativos como Gmail, Google Maps y Google books, lo que le permite a través de sofisticados programas realizar una segmentación muy personalizada. El acceso al portafolio de productos que Google ha desarrollado y las condiciones óptimas de conectividad para explotar todas sus funcionalidades, no dependen exclusivamente de las operaciones de Google, por tanto, sus aspiraciones de crecimiento, se encuentran condicionadas a que más personas en el mundo tengan acceso a internet y que los dispositivos a través de los cuales se conectan sean compatibles con los productos de Google. Es en este escenario, que resulta conveniente generar alianzas de colaboración y desarrollo de tecnología y diseños con proveedores de internet y fabricantes de dispositivos de conectividad.

El crecimiento sostenido del número de internautas (ITU The World in 2010 The rise of 3G) requiere inversiones constantes en infraestructura de redes, sistemas y personas que le permita mantener los estándares de servicio que sustenta su ventaja competitiva de cara a un creciente número de usuarios a nivel global. Seguir invirtiendo en investigación y desarrollo de sus productos constituye una prioridad, dada la exigencia del mercado con respecto a la capacidad de innovación por parte de las empresas. Diversificar las fuentes de sus ingresos disminuye su riesgo. Liderar el cambio hacia nuevos dispositivos de conectividad, en el cual sus productos ofrezcan funciones más sofisticadas, configurarían un escenario en el cual uno de sus principales riesgos sería superado y un nuevo entorno de conectividad, comunicación y redes sociales sería configurado, proporcionándole una clara ventaja, al ser el impulsor y generador del cambio.

La presencia global de las operaciones de Google y la importancia de la reputación de su marca requieren gestionar de forma proactiva las relaciones con los diferentes *stakeholders*,

contribuyendo a su posicionamiento como empresa “globalmente responsable y líder en proveer información útil”.

Es en este marco que el trabajo plantea la implementación de un portafolio de estrategias de integración, crecimiento, y diversificación que buscan incrementar la reputación de Google Inc. a nivel global y mantener la fortaleza de su ventaja competitiva. El portafolio de las estrategias propuestas han sido evaluadas desde múltiples aspectos priorizando aquellas que respondan con mayor desempeño a los objetivos estratégicos de la organización.

El generar alianzas estratégicas, la inversión en nuevos centros de datos, la inversión en publicidad para sus productos a través de estrategias multicanal, la construcción de oficinas en más ciudades del mundo que permita humanizar y generar aprendizaje personalizado de las necesidades locales de sus usuarios y anunciantes, el reclutamiento del mejor talento del mundo, la inversión en investigación, el desarrollo de aplicativos que contribuyan a generar una web más segura, la simplificación de los contratos de uso de aplicativos, la reserva de la privacidad de la información de sus usuarios, la capacitación de sus anunciantes en el uso de plataformas de análisis que les permitan monitorear y a su vez generar mayor retorno de su inversión publicitaria, la implementación de mecanismos que minimicen los clics fraudulentos y el fortalecimiento del equipo de expertos de Google que ayuden a sus usuarios a resolver problemas para sus negocios constituyen algunos de los temas pendientes que se despliegan a lo largo de los planes funcionales de este trabajo. Todas estas propuestas cuentan con una o más dimensiones sociales que buscan maximizar el impacto de las operaciones, productos y servicios de Google en el bienestar de las personas. Los planes funcionales en los cuales se despliegan han sido a su vez evaluados financieramente, para comprobar si su implementación genera valor económico incremental a la organización.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Antecedentes de la empresa.....	4
1. Modelo de negocio.....	5
2. Estructura de la empresa	5
3. Identidad: misión, visión, valores	6
Capítulo III. Análisis externo.....	8
1. Análisis del entorno general.....	8
1.1 Entorno político.....	8
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno socio-cultural.....	9
1.4 Entorno tecnológico	9
1.5 Entorno ecológico-ambiental.	10
1.6 Entorno legal.....	10
2. Análisis de la industria.....	10
2.1 Industria.....	10
2.2 Análisis de atractivo de la industria: Proveedores de información del internet	11
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	11
2.2.2 Poder negociador de los clientes.....	11
2.2.3 Poder negociador de los proveedores	12
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.2.5 Rivalidad entre competidores	13
2.3 Grado de atracción de la industria.....	13
2.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE	13
2.5 Matriz del Perfil Competitivo - MPC.....	14
Capítulo IV. Análisis interno	16
1. Cadena de valor.....	16

1.1 Actividades de soporte – Dirección	16
1.2 Actividades de soporte – Finanzas	17
1.3 Actividades de soporte – Suministros	18
1.4 Actividades de soporte – Recursos Humanos	18
1.5 Actividades de soporte – Impacto Social	18
1.6 Actividades de soporte – Infraestructura - Tecnología	19
1.7 Actividades primarias – Desarrollo tecnológico y diseño	19
1.8 Actividades primarias – Producción	20
1.9 Actividades primarias – Distribución.....	20
1.10 Actividades primarias – <i>Marketing</i> y Ventas.....	20
1.11 Actividades primarias – Servicio al usuario	21
2. Análisis de recursos y capacidades	21
3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos - EFI.....	23
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	24
5. Determinación de la estrategia genérica	25
 Capítulo V. Análisis de la misión, visión, valores y objetivos corporativos de Google inc..	26
1. Definición del negocio	26
2. Visión.....	27
3. Valores y cultura	27
4. Objetivos estratégicos	27
 Capítulo VI. Formulación de las estrategias para Google Inc., periodo 2011-2015.....	29
1. FODA cruzado y selección de posibles estrategias.....	29
2. Matriz de la estrategia principal.....	30
3. Priorización de las estrategias propuestas a partir del desarrollo de la matriz PEC.....	31
4. Integrando la estrategia de negocio a las necesidades de la sociedad	32
5. Trazar el impacto social de la cadena de valor	33
6. Influencias sociales sobre la competitividad.....	34
7. Trazando una agenda estratégica de RSE	34
8. Incorporar la estrategia de generar valor compartido al portafolio de estrategias propuestas para Google Inc.	36
9. Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos para Google Inc. (periodo 2011-2015).....	38

Capítulo VII. Plan Funcional de Recursos Humanos, periodo 2011-2015.....	39
1. Introducción.....	39
2. Gestión de recursos humanos.....	39
3. Objetivos del Área de Recursos Humanos.....	39
4. Análisis del funcionamiento del sistema de recursos humanos	40
5. Plan de acción de gestión de personas.	40
6. Presupuesto.....	41
 Capítulo VIII. Plan Funcional de Marketing para el periodo 2011-2015.....	 42
1. Introducción.....	42
2. Objetivos del Área de Marketing.	43
3. Mix de marketing	43
3.1 Producto.....	43
3.2 Precio.....	44
3.3 Plaza.....	44
3.4 Promoción.....	44
3.5 Procesos.....	45
3.6 Personas.....	45
3.7 Proactividad.....	45
4. Plan de acción del Área de Marketing.	45
5. Presupuesto.....	46
 Capítulo IX. Plan Funcional de Operaciones para el periodo 2011-2015.....	 47
1. Introducción.....	47
2. Equipos del Área de Operaciones.	47
3. Objetivos del Área de Operaciones.....	47
4. Plan de acción del Área de Operaciones para el periodo 2011-2015.....	48
5. Presupuesto.....	49
 Capítulo X. Plan de Finanzas.....	 50
1. Introducción.....	50
2. Análisis financiero de Google al cierre del ejercicio 2010.	50
3. Objetivos del Área de Finanzas periodo 2011-2015.....	52
4. Evaluación financiera de las estrategias.....	52
5. Análisis de sensibilidad de las propuestas.	53

Conclusiones y Recomendaciones.....	54
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	61
Nota biográfica.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de <i>atractividad</i> de la industria de la información	13
Tabla 2.	Matriz EFI para Google Inc.	23
Tabla 3.	Estrategias propuestas para Google Inc. y su impacto en sus fuentes de ventaja competitiva	29
Tabla 4.	<i>Ranking</i> de priorización en la implementación de estrategias propuestas para Google Inc.	31
Tabla 5.	Mapeo de <i>stakeholders</i> para Google Inc.	35
Tabla 6.	Matriz de priorización para la implementación de las actividades de la cadena de valor compartido	36
Tabla 7.	Matriz de alineamiento de estrategias propuestas, con las estrategias recomendadas por la matriz de la gran estrategia.....	37
Tabla 8.	Objetivos del Área de Recursos Humanos para los años 2011-2015	40
Tabla 9.	Competidores de Google Inc. por tipo de canal de publicidad por internet	43
Tabla 10.	Objetivos del Área de <i>Marketing</i> para los años 2011-2015.....	43
Tabla 11.	Objetivos del Área de Operaciones para los años 2011-2015	48
Tabla 12.	Objetivos del Área de Finanzas para los años 2011-2015.....	52
Tabla 13.	Tabla comparativa de VAN de los flujos descontados de cada escenario planteado.....	53
Tabla 14.	Análisis de sensibilidad a la variación en la tasa de descuento en cada escenario propuesto	53
Tabla 15.	Análisis de sensibilidad a la variación de las estimaciones en cada escenario propuesto	53

Índices de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama Google Inc.	6
Gráfico 2	Matriz de recursos y capacidades para Google Inc.	22
Gráfico 3.	Generación de la ventaja competitiva para Google Inc.	24
Gráfico 4.	Matriz Abell.....	26
Gráfico 5.	Matriz de la estrategia principal para Google Inc.....	30
Gráfico 6.	Integrando los negocios y la sociedad. Caso Google	33
Gráfico 7.	Impacto de las dimensiones sociales en la competitividad de Google Inc.	34

Índice de anexos

Anexo 1.	Evolución de los ingresos por tipo 1999- 2009 (millones de US\$).....	62
Anexo 2.	Gastos de publicidad en internet en EE.UU.	62
Anexo 3.	Modelo CANVAS para Google Inc.....	62
Anexo 4.	Análisis PESTEL para Google Inc. Año 2010	63
Anexo 5.	Análisis de atractivo de la industria de la información.....	64
Anexo 6.	Matriz EFE para Google Inc.....	65
Anexo 7.	MPC Publicidad <i>on-line</i> - Buscadores.....	65
Anexo 8.	MPC Publicidad - Multicanales.....	66
Anexo 9.	Actividades de la cadena de valor para Google Inc.....	66
Anexo 10.	Posicionamiento de Google de cara a la integración de sistema operativo – Navegador - Buscador	67
Anexo 11.	Análisis de recursos y capacidades para Google Inc.	67
Anexo 12.	FODA cruzado para Google Inc.	68
Anexo 13.	Matriz de cuantificación de las estrategias	69
Anexo 14.	Matriz de planificación estratégica competitiva para Google Inc.	70
Anexo 15.	Cadena de valor compartido para Google Inc.	71
Anexo 16.	Mapeo de <i>stakeholders</i> para Google Inc.	72
Anexo 17.	Matriz de impacto de las actividades de la CVC en los grupos de interés de Google Inc.....	72
Anexo 18.	Matriz de alineamiento de la visión, misión ventaja competitiva, objetivos estratégicos y planes de acción de Google Inc.	73
Anexo 19.	Plan funcional de Recursos Humanos periodo 2010-2015 para Google Inc. ...	73
Anexo 20.	Productos y servicios de Google Inc. 2010	74
Anexo 21.	Plan funcional de <i>Marketing</i> periodo 2010-2015 para Google Inc.	75
Anexo 22.	Plan funcional de Operaciones periodo 2011-2015 para Google Inc.	75
Anexo 23.	Evolución de las ventas de Google Inc., margen bruto y neto 2008-2010 (expresada en millones de US\$)	76
Anexo 24.	Evolución de activos y pasivos 2008-2010 (expresados en millones de US\$).	76
Anexo 25.	Ratios de rentabilidad 2008-2010 (expresados en millones de US\$)	76
Anexo 26.	Ratios de liquidez y apalancamiento (expresados en millones de US\$).....	76
Anexo 27.	Presupuesto del despliegue de actividades de las estrategias propuestas para Google inc., periodo 2011-2015	77

Anexo 28. Flujo de caja sin cambio de estrategia actual.....	78
Anexo 29. Flujo de caja implementadas las estrategias global, integración, crecimiento .	78
Anexo 30. Flujo de caja implementada la estrategia de diversificación relacionada	78
Anexo 31. Flujo de caja implementando todas las estrategias	78

Capítulo I. Introducción

Al cierre del año 2010 Google Inc. cuenta con una sólida posición de líder entre los proveedores de buscadores en internet, con una cuota de mercado del 85% de las búsquedas a través de *desktops* y 96,25% de las búsquedas realizadas a través de teléfonos móviles y tabletas (Market Share, 2015). Su marca es considerada como la quinta más valiosa del mundo (Forbes, 2010) y ocupa el cuarto lugar en el *ranking* Great Place to Work (Great place to work, 2009).

El liderazgo que mantiene Google en el mercado de la publicidad *on-line* se sustenta en la capacidad de su buscador de dar respuestas relevantes en una fracción de segundo, lo cual lo consolida como el buscador preferido a nivel mundial. Al 2010 la publicidad a través de búsqueda constituye el 45% de todas las formas en las cuales se oferta publicidad por internet, quedando en segundo lugar la modalidad de *Display/Banner* con un 22% (IAB Internet Advertising Revenue Report; PwC 2012, 2013); ambos tipos de publicidad son liderados por Google, sin embargo en el mercado norteamericano al cierre del año 2010 Google Inc. obtuvo el 12,1% de participación seguido muy de cerca por Facebook con 11,5% (emarketer, 2012). Google constituye una propuesta muy atractiva para los anunciantes al poseer la base de datos de usuarios más grande del mundo y contar con sofisticados programas de predicción, que basados en la información registrada sobre los hábitos de navegación de sus usuarios y sus perfiles, intentan predecir sus futuros comportamientos e incluso necesidades. Esta capacidad le permite mejorar la pertinencia de la publicidad mostrada, el ratio de clics sobre impresiones y el ratio de conversiones.

Las operaciones de Google sin embargo enfrentan una serie de riesgos que podrían hacer peligrar su posición competitiva y deteriorar su principal fuente de ingreso, la publicidad. Estos riesgos provienen de diferentes dimensiones del negocio (Google Inc. Formulario 10K, 2010):

- Google depende de una marca fuerte para atraer y retener usuarios.
- Se encuentra involucrado en múltiples procedimientos legales que podrían tener resultados adversos.
- La operación depende del acceso a internet por lo que una acción restrictiva por parte de los operadores o incremento de los costos impactaría negativamente.
- Cada vez más personas se conectan al internet a través de dispositivos móviles y la compatibilidad de los productos Google con el *software* de estos equipos no está garantizada.

En el presente trabajo se plantea la elaboración de un plan estratégico para el periodo 2011-2015 en cuyo segundo capítulo se analizan los antecedentes de la empresa y su modelo de negocio, revisando su estructura organizacional, su misión y sus valores,

Luego se desarrolla el análisis externo a través del análisis PESTEL y el análisis de atractivo de la industria, basado en las cinco fuerzas competitivas de Porter; el desarrollo de estas matrices permite exponer las principales oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta Google Inc.. Para responder a la pregunta de si la organización se encuentra preparada para aprovechar las oportunidades y no sucumbir ante las amenazas, se realiza el análisis interno, en el cual identificamos las fortalezas y debilidades de la organización a través del diagnóstico de sus actividades claves y la evaluación de sus recursos y capacidades. El desarrollo de la matriz EFI nos permite cuantificar la relevancia de estas, a fin de que las estrategias a definir exploten las fortalezas más desarrolladas y revertan o mitiguen las debilidades que mayor exposición o contingencias puedan generar. También se identifica cómo, a partir de sus recursos y capacidades consolida factores claves de éxito que sustentan su ventaja competitiva.

La revisión de su misión, visión, valores y la vigencia de su mensaje nos permite definir los objetivos estratégicos que debe perseguir, de cara a dar sustentabilidad a su posición de líder y a su vez mantener la identidad con su misión y visión.

En el capítulo de formulación de las estrategias proponemos, mediante la herramienta del FODA cruzado, un conjunto de estrategias que luego son priorizadas de acuerdo al impacto que generan en aprovechar oportunidades, evitar amenazas, acrecentar fortalezas y revertir debilidades, las que a su vez son evaluadas a través del prisma de la responsabilidad social estratégica, mediante un análisis interno de las oportunidades de generar una dimensión social a las actividades claves de la organización, bajo el principio de crear valor compartido. Estas actividades innovadas y transformadas deben priorizarse de acuerdo a los recursos y capacidades con los que cuenta la organización y garantizando que su implementación genere triple valor (económico, social y medioambiental).

Comprender que dentro del análisis estratégico las dimensiones sociales y el análisis de las relaciones con los *stakeholders* son limitaciones reales a la competitividad y por tanto a la generación de valor a sus usuarios, consolidará la necesidad de realizar el planeamiento estratégico incorporando herramientas que garanticen la implementación de un sistema de responsabilidad social

proactivo, que busque la generación de valor compartido y no la mitigación de riesgos relacionados a conflictos con grupos de interés (Porter-Kramer, 2006), (Porter & Kramer, 2011).

Una vez definido el portafolio de estrategias recomendadas incorporando una agenda estratégica y no reactiva de responsabilidad social, se desarrollan los planes funcionales de Recursos Humanos, *Marketing*, Operaciones y Finanzas. No se ha elaborado un plan funcional de responsabilidad social independiente, puesto que este no debe ser ajeno a los planes de acción a implementar para lograr los objetivos de negocio, sino que la incorporación de una dimensión social en las actividades de la empresa maximizará el impacto social y a la vez dará sostenibilidad a la organización (Porter-Kramer, 2006), (Porter & Kramer, 2011).

Capítulo II. Antecedentes de la empresa

Entre los años 1995 y 1997 la expansión del internet trajo consigo la necesidad de mejores servicios de búsqueda. Es en este escenario que Larry Page y Sergey Brin fundadores de Google Inc. se conocen en la Universidad de Stanford y comienzan a trabajar juntos en un motor de búsqueda llamado *BackRub*, el cual es posteriormente renombrado como Google (Google Empresa, 2015).

Google Inc. nace formalmente en setiembre de 1998 en el Estado de California. En diciembre de 1999 Google incursiona en el negocio de los listados pagados, los que vendía sobre la base del costo por impresión (costo fijo por aparición de un anuncio). En febrero de 2002 Google adopta una variante en el modelo de costo por clic, ya disponible en el mercado, ponderando las licitaciones de los CPC¹ de acuerdo a la relación entre la CTR² real / CTR esperada. Este modelo no solo mejoraba la eficiencia de la inversión publicitaria de los anunciantes sino también maximizaba los ingresos de Google (Edelman & Eisenmann, 2010).

En esta misma línea, a finales del 2002 lanzó Froogle un servicio de búsqueda de productos que identificaba a vendedores con su precio y a la vez mostraba listados pagados al lado de los resultados. En marzo de 2003 lanza un nuevo producto llamado Adsense, el cual le permite colocar listados pagados “contextuales” en las páginas de sus socios de la Red Google. Posteriormente Google Maps también adicionó listados pagados, pero esta vez relacionados con los lugares que los usuarios veían (Edelman & Eisenmann, 2010).

Este giro hacia el negocio de la publicidad digital significó un cambio radical en la fuente de sus ingresos, los que en los años 1998 y 1999 (Google Investor Relation, 2015) se concentraban en los derechos por uso de licencias del buscador, convirtiéndose rápidamente en su principal fuente de ingresos. Para el año 2009 los ingresos por publicidad fueron el 97% del total de ingresos (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

Google a lo largo de su historia no ha dejado de poner al servicio de sus usuarios productos que, a través del acceso a información relevante, contribuyan a facilitar la interacción del usuario con su entorno y dar respuesta a miles de millones de consultas. El liderazgo de su buscador se sustenta en la mejora continua de su algoritmo, así como en el desarrollo de diferentes aplicativos que permitan a sus usuarios realizar actividades de manera más eficiente como comprar libros

1 Costo por clic.

2 Clics que recibe un anuncio entre la cantidad de veces que se muestra.

con Google Books, pagar en línea con Google Check Out, escuchar música y ver videos a través de Youtube, ver televisión con Google TV, almacenamiento en la nube mediante Google Docs, traducir textos de diferentes idiomas con Google Translator e incluso facilitar el financiamiento para obras sociales a través de Google Grant (Google Empresa, 2015). Estos desarrollos mantienen la filosofía y están alineados a la misión de la empresa de organizar toda la información del mundo, incluso la que generan sus usuarios a través de la interacción con sus productos.

Google Inc. ha seguido creciendo dejando de ser solo una empresa con el mejor buscador en la web, para convertirse en la empresa líder de la publicidad *on-line* (Deighton & Leora Kornfeld, 2013) (anexo 2).

1. Modelo de negocio

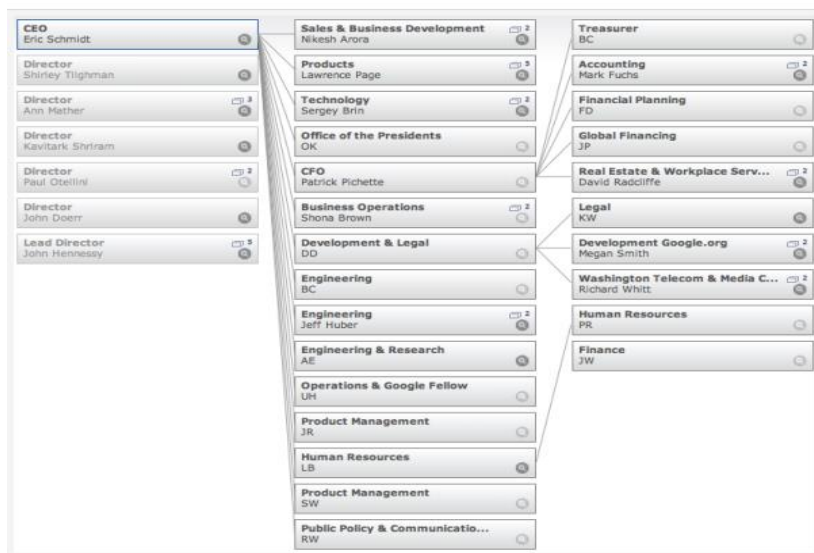
Al 2010 Google Inc. es líder en tecnología a nivel mundial y busca mejorar de manera continua las formas en que sus usuarios se conectan con la información. Sus actividades se centran en responder a las necesidades de cuatro grupos principales: usuarios, anunciantes, miembros de la red Google y empresas, para los cuales desarrolla productos fáciles de usar, ofrece anuncios relevantes, amplía el alcance de sus anunciantes, crea oportunidades de ingresos para sus socios editores y eleva la productividad de las empresas a través de soluciones en Cloud Computing (Google Inc. Formulario 10K, 2010). En el anexo 3 se describe el modelo de negocio para Google Inc. usando el modelo CANVAS.

2. Estructura de la empresa

La estructura de Google Inc. corresponde a una organización innovadora con expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios para llevar a cabo proyectos. Las coordinaciones se dan por adaptación mutua, la cual es fomentada por los directivos, su estructura y su infraestructura. Prima la democracia antes que la burocracia, su estructura corresponde a una organización típicamente joven, sin embargo, debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento (Mintzberg, 1991) esto constituye una seria amenaza para la sostenibilidad de una de sus principales fuentes de ventaja competitiva, su cultura innovadora.

En el ápice de la organización se mantiene su filosofía, dado que a diferencia de la mayoría de empresas en las cuales encontramos un decisor, en Google Inc. tenemos un triunvirato formado por Eric Schmidt como CEO de la organización, Larry Page como presidente de productos y cofundador y Sergey Brin como presidente de tecnología y cofundador (gráfico 1). Este triunvirato es el encargado de marcar el rumbo de la organización y ejecutar la estrategia de negocio.

Gráfico 1. Organigrama Google Inc.



Fuente: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/google>.

La filosofía de Google Inc. centrada en el usuario requiere de una administración que no responda a las presiones de corto plazo centradas en la rentabilidad requerida por los accionistas, para lograr esto en el año 2004 Google Inc. realiza una oferta pública de dos clases de acciones, donde la acción Clase B otorgaba 10 votos por acción (empleados de Google) mientras que la clase A solo otorgaba un voto por acción, esto buscaba garantizar la concentración de los votos en Larry, Sergey y Eric y por tanto inmunidad ante sus accionistas (Edelman & Eisenmann, 2010). Al revisar el *staff* de ejecutivos, llama la atención la ausencia de una vicepresidencia o dirección de responsabilidad social (Google Staff de ejecutivos, 2015), dado el carácter altruista de la misión de Google, aunado a la dependencia de mantener una buena reputación de su marca para la sostenibilidad de su negocio.

3. Identidad: misión, visión, valores

Misión

« Organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal » (Google Inc. – Misión, 2015).

Visión

No registra en su página web.

Filosofía y cultura

La filosofía de Google se basa en sus 10 reglas de oro las cuales han mantenido su vigencia (Google Inc Google Filosofía, 2015):

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

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

El desarrollo del análisis PESTEL se detalla en el anexo 4.

1.1 Entorno político

En los Estados Unidos las elecciones del senado del 2010, así como las presidenciales del 2012, generan un nerviosismo natural en la economía norteamericana que podría influir en la capitalización bursátil y afectar directamente el valor de las acciones de Google (Saturnino Aguado, 2012). En el caso de China, la censura que impone el Gobierno a los contenidos que consideran adversos al régimen limitan la libertad de acceso a la información, por otro lado, el control sobre la red se ha exacerbado mediante la promulgación de nuevas reglas para la creación de páginas web. Google sin embargo ha dejado de censurar sus contenidos y ha re-direccionado las consultas de sus usuarios hacia Hong Kong (Observatorio de la política China, 2011). El New York Times en una edición de diciembre del 2010 publica un artículo en el cual se exponen las dudas con respecto al papel que juega Google en la red, despertando la sospecha de que juega un rol de monopolio, el cual es fácil inferir si vemos que su cuota de mercado mundial supera el 85% (Rusli, 2010). Por otro lado, las Naciones Unidas en su informe de objetivos del milenio para el año 2010 reconoce la necesidad de generar alianzas con el sector privado para hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones y la enuncia como una de sus metas para cumplir con el objetivo de fomentar una alianza mundial para el desarrollo (Naciones Unidas, 2010).

1.2 Entorno económico

De acuerdo a lo señalado por el Banco Mundial en su informe *Global Economic Prospect* (Bank World, 2010), el panorama mundial después de la crisis presenta indicadores de crecimiento bastante conservadores: 3,3 % mundial, pero que a todas luces traducen una recuperación de la economía mundial en comparación al 1,7% alcanzado el 2008 y el -2,1% del 2009. Las llamadas economías emergentes, sobre todo los llamados BRIC, se perfilan como las economías que contribuirán con mayor dinamismo a la recuperación del panorama económico mundial teniendo un ratio de crecimiento esperado para Brasil, India, China que por lo menos duplica la expectativa de crecimiento mundial. En el caso de Rusia se proyecta un crecimiento menos agresivo del 4,2% (Bank World, 2010). Las fluctuaciones del dólar afectan significativamente las operaciones de Google dado que al año 2010 el 52% de sus ingresos provienen de otros países (Google Inc. Formulario 10K, 2010). Sin embargo, el generoso estímulo fiscal de EE.UU. ha conseguido un

repunte de su economía más fuerte que el de Japón y de Europa a pesar de haber sido el epicentro de la crisis (FMI, 2010).

1.3 Entorno socio-cultural

La tasa promedio de crecimiento mundial en el periodo 2005-2010 fue de 1,2% (United Nations department of economic and social affairs, 2012), el cual se estima no tendrá mayores cambios para el periodo 2010-2015 asumiendo que las tasas de natalidad y mortalidad no experimentan cambios. La Unión Internacional de Telecomunicaciones en su publicación *Medición de la Sociedad de la Información 2010*, nos muestra datos acerca del crecimiento sostenido que está experimentando la telefonía móvil, llegando en el 2009 a contar un número de abonados equivalentes al 67% de la población mundial vs. el 17,8% de abonados en telefonía fija (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010).

Dada la clara tendencia de las personas hacia los dispositivos móviles se plantean nuevas oportunidades para el desarrollo de dispositivos de conectividad cada vez más sofisticados y multifuncionales que a su vez requieren de aplicaciones que se enfoquen en las nuevas necesidades que se generan a partir de esta nueva forma de comunicarse y conectarse con la información, que ya no se restringen al momento en que el usuario se encuentra frente a su computador sino que lo acompaña a lo largo de sus diferentes actividades. Otro aspecto relevante que refleja la forma en que las personas interactúan con la red es el explosivo crecimiento de los usuarios de redes sociales que para el 2009 han registrado un crecimiento del 27% respecto al 2008, alcanzando los 307 millones de usuarios en el mundo (The Nielsen Company, 2010).

1.4 Entorno tecnológico

En el caso de internet, la ITU³ estimó que en el 2009 el 26% de la población mundial tenía acceso a internet; en el caso de los países desarrollados se alcanzó el 64% de penetración, mientras que en los países en desarrollo, aún cuatro de cada cinco personas no tienen acceso, siendo el nivel de penetración solo del 18% (y solo el 14%, si excluimos a China). China por su parte posee un tercio de los usuarios de internet de los países en desarrollo. La tasa mundial de penetración de la banda ancha fija es del 7,1%, el cual se compone del 23% en los países desarrollados y solo del 4% en los países en desarrollo, sin embargo la tasa mundial de banda ancha móvil ha crecido a tal velocidad que en el año 2009 ha superado a la banda ancha fija alcanzando una tasa de penetración mundial del 9,5% (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010). Estas cifras dejan claro que existe una inmensa brecha de infraestructura que impide el acceso a internet al 74% de

³ Unión Internacional de Telecomunicaciones.

la población mundial, siendo uno de los casos más críticos el de la India, país en el cual, al 2009, solo el 5,1% de su población tenía acceso a internet (Banco Mundial, 2015).

1.5 Entorno ecológico-ambiental

El panel intergubernamental de cambio climático de las Naciones Unidas advierte sobre los riesgos por eventos climáticos extremos (sequías, inundaciones, etc.) que sufrirán los países en desarrollo durante el siglo XXI, a consecuencia del cambio climático (Naciones Unidas, Panel intergubernamental de cambio climático, 2011). Estos desastres podrían afectar a las operaciones de Google y de su centro de datos. Por otro lado, los países miembros del tratado de Kioto se comprometieron a reducir sus emisiones de gas invernadero en 5% durante el periodo 2008-2012. En el caso de los países de la Unión Europea, se comprometen a bajar en 8% sus emisiones (Europa síntesis de la legislación de la UE, 2015).

Un estudio realizado por la firma neoyorquina Letsheal.org revela que los consumidores de los 16 países con más alto PBI prefieren las marcas que emplean estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social (Letsheal.org, 2011).

1.6 Entorno legal

La modernización de la ley de derechos de autor y su adecuación a los retos del entorno digital ha sido asumido muy en serio por algunos Gobiernos (ONG Derechos Digitales, 2010). Otro tema que ha cobrado relevancia con la llegada de internet es el derecho a la privacidad de los datos y las comunicaciones generadas en la red. Este registro de información de los usuarios almacenada por los prestadores de servicios en internet debe ser protegida (Grupo Europeo de Trabajo de Protección de Datos, 2010).

Este escenario plantea una gran responsabilidad para los proveedores de servicios en la web puesto que, al margen del objetivo que se persiga, la falta de diligencia en el cumplimiento de las regulaciones generarán serias contingencias que no solo tendrán impacto económico, ligado al pago de indemnizaciones millonarias, sino que a su vez deterioran la reputación y el prestigio de la empresa.

2. Análisis de la industria

2.1 Industria

Google Inc. comenzó como una empresa de tecnología y ha evolucionado hasta llegar a ser una empresa de *software*, tecnología, internet, publicidad, medios de comunicación, diseño y fabricación de *hardware* (David, 2008).

Dado el nivel de diversificación alcanzado, el énfasis de la información y las propuestas para este trabajo estarán centrados en analizar su participación en la industria de proveedores de información a través de internet y en su negocio de publicidad. El negocio de la publicidad generó en el 2009 el 97% de los ingresos para Google Inc. (anexo 1). Asimismo, analizaremos cómo el posicionamiento de su buscador como el más veloz y eficiente del mundo, aunado a su portafolio de aplicaciones que proveen soluciones e información a sus usuarios, ha conseguido cautivar a los internautas (84,88% de las búsquedas por *desktops* y 96,25% de las búsquedas por móviles o tabletas) (Market Share, 2015) y por tanto consolidar la posición competitiva de Google como la compañía líder en proveer información relevante a sus usuarios y la de mayor atractivo para los anunciantes.

2.2 Análisis de atractivo de la industria: Proveedores de información de internet

En el anexo 5 se encuentra a detalle la matriz de las 5 fuerzas de Porter, así como la calificación de cada uno de sus factores competitivos. El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permitirá evaluar el entorno, entender en qué grado este influye en el negocio, qué oportunidades podemos aprovechar y determinará el nivel de atractivo de la industria de la información.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El resultado obtenido (4,44 / 5) significa que la industria es “atractiva” en relación con la amenaza de entrada de nuevos competidores. Esto se explica fundamentalmente en la necesidad de los nuevos competidores de realizar grandes inversiones en infraestructura e innovación constante que permitan una propuesta con escala suficiente para constituirse como un competidor relevante en la industria. Sin embargo, las aspiraciones de los nuevos competidores se complicarán aún más al enfrentarse a las propuestas de adquisiciones millonarias (solo en el 2010 Google gastó 1,81 billones de US\$ en adquisiciones) (Google Inc. Formulario 10K, 2010) planteadas por los gigantes de la tecnología como Google, Facebook, Microsoft, Apple y Yahoo.

2.2.2 Poder negociador de los clientes

El análisis del poder negociador de los clientes, anunciantes y proveedores de contenidos miembros de la red Google, nos arroja una calificación de 3,2/5 “industria medianamente atractiva”.

En el año 2010, los anunciantes de publicidad y editores de páginas web se enfrentan a una baja disponibilidad de sustitutos que desarrollen una propuesta de valor equivalente a la de Google

Inc. Sin embargo, la aparición de otras alternativas de publicidad por internet a través de las páginas de comercio minorista (Amazon), redes sociales (Facebook) y *apps* para compras (iStore Apple), podrían constituir un escenario en el cual la calidad y eficiencia de propuestas alternativas lleven al anunciante a utilizar una estrategia de publicidad multicanal, que puede ser utilizada sin incurrir en costos de transferencia.

2.2.3 Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores se torna alto en esta industria por lo que el puntaje obtenido 2,2/5 la perfila como una “industria de bajo atractivo”. La escasa penetración de internet, sobre todo en los países en vías de desarrollo, la cual al 2010 solo alcanza el 18% (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010), limita la posibilidad de Google de llegar a más usuarios.

Por otro lado, la tendencia a la conectividad a través de dispositivos móviles está produciendo en Google un alto nivel de dependencia hacia los fabricantes de plataformas de conectividad (*smartphones* y tabletas) ya que las características de los dispositivos así como la elección de sistemas operativos y navegadores son decididos por los fabricantes, por lo que la compatibilidad de los aplicativos de Google no se encuentra garantizada, esto constituye una gran amenaza a la sostenibilidad de su posición competitiva.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La elevada amenaza de productos sustitutos, determinan una “industria de bajo atractivo” (1,7 / 5). La existencia de pocos competidores relevantes pero con grandes recursos para invertir en infraestructura, investigación y desarrollo, mejora continua de sus productos, adquisición de patentes y competidores tecnológicos que les permitan incrementar su cuota de mercado y generar una propuesta de valor superior a la de su competencia, consolidan una industria de alta competitividad.

La naturaleza generalista del motor de búsqueda de Google encuentra en los buscadores especializados una gran amenaza, dado que estos apelan no solo a su especialización en determinadas industrias sino, en algunos casos como Baidú, motor de búsqueda Chino con 61% de cuota de mercado en China, y Yandex, motor de búsqueda ruso con 47% de cuota de mercado en Rusia (Stat Counter Global Stats, 2015), elaboran propuestas que incorporan mayor relevancia a páginas de su país y en su idioma, generando mayor fidelidad e identificación por parte de sus usuarios.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Si bien en la industria de los proveedores de información por internet existen pocos actores importantes, su capacidad de alcance global, su sólida posición financiera, el fácil acceso a los canales de distribución y la similitud de su objetivo estratégico, incremento de cuota de mercado en usuarios de internet a nivel global, genera una gran rivalidad entre ellos, la cual solo es atenuada por el rápido crecimiento de la industria. Entonces nos encontramos en una industria con un alto nivel de rivalidad entre los competidores y por tanto de “bajo atractivo” (2,1 / 5).

2.3 Grado de atracción de la industria

Del análisis de las 5 fuerzas competitivas de la industria podemos concluir que el grado de atracción en la cual se desarrollan las actividades de Google es intermedio (tabla 1).

Tabla 1. Análisis de atractivo de la industria de la información

Factores Competitivos		Grado de Atractividad De 1= Muy poco atractivo a 5=Muy atractivo					Mayor	Puntaje
		Menor	1	2	3	4		
Amenaza de entrada de nuevos competidores	15%	Baja				x	Alta	4.4
Poder negociador de los clientes	15%	Alta			x		Baja	3.2
Poder negociador de los proveedores	20%	Alta		x			Baja	3.8
Amenaza de productos sustitutos	25%	Alta		x			Baja	1.7
Rivalidad entre competidores	25%	Alta		x			Baja	2.1
EVALUACIÓN GENERAL			0	3	1	1	0	3.0

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en <http://es.slideshare.net/julian5212/10-eac-conceptos-y-matrices-i>

2.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE

El desarrollo de la matriz EFE se basa en los resultados de las matrices desarrolladas para el análisis del macroentorno (PESTEL), el análisis de las cinco fuerzas y la matriz del grado de atracción de la industria. Para el desarrollo de la Matriz EFE se han identificado las principales Oportunidades y Amenazas, ponderando el valor relativo de cada una de ellas y asignándoles una calificación entre 1 y 4 en función de la eficacia con la que se estima que las estrategias actuales permitirán aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas (David, 2008).

Del análisis de la matriz EFE (anexo 6) podemos observar que las principales oportunidades que el entorno presenta para Google Inc. están ligadas a la tendencia de las empresas a destinar un mayor porcentaje de su inversión en *marketing* a la publicidad por internet (IAB Internet Advertising Revenue Report; PwC 2012, 2013) y a la gran oportunidad que representa que uno de los ocho objetivos del milenio reconozca la necesidad de generar alianzas con el sector privado para hacer más accesibles los beneficios de las nuevas tecnologías de información (Naciones

Unidas, 2010).

En relación con las amenazas con mayor peso relativo, encontramos a los buscadores locales tanto en China como en Rusia que han desarrollado una propuesta de valor personalizada para su mercado y que se han convertido, en el caso de China, en el líder con 61% de las búsquedas a través de Baidu, y en el caso de Rusia en el número 2 con 47% de las búsquedas en Yandex (Stat Counter Global Stats, 2015).

Otra amenaza la constituyen las demandas, juicios, investigaciones gubernamentales que enfrenta Google por temas de propiedad intelectual, competencia, cuestiones de privacidad, temas fiscales, laborales y comerciales, los cuales pueden resultar en multas sustanciales, sanciones penales u órdenes que impidan ofrecer ciertas funcionalidades de sus productos. La reputación de Google puede verse afectada por resultados adversos en los procesos que hoy enfrenta, perjudicando el posicionamiento de la marca y deteriorando la confianza de los usuarios (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

El resultado final de la EFE para Google arroja una calificación de 2,59 que si bien supera el promedio, nos permite concluir que las estrategias de respuesta utilizadas con relación a las características de su entorno no han logrado capitalizar las oportunidades ni minimizar el efecto de las amenazas latentes de forma contundente

2.5 Matriz del Perfil Competitivo - MPC

Para identificar la posición competitiva dentro de la industria de la publicidad *on-line*, es necesario enunciar las diferentes propuestas de valor que ofertan las empresas que tratan de conectar a las personas con la información de la web y darles publicidad relevante:

- **Motores generales de búsqueda:** (Yahoo, Bing, Baidú).
- **Motores de búsqueda verticales:** (e-bay, amazon).
- **Redes sociales:** (Facebook, Twitter, LinkedIn).
- **Empresas con *software* comercial y aplicaciones móviles:** (Microsoft, Apple).
- **Proveedores de productos y servicios en línea:** (Hulu – vídeos en línea, Yahoo-correo).
- **Otras formas de publicidad:** como TV, radio, periódicos, páginas amarillas

Fuente: (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

Dada la diversidad de actores que existen en cada uno de los sectores de publicidad por internet, se ha elaborado una MPC para el sector de la publicidad por búsqueda y otra que compara a los líderes de los diferentes canales de la publicidad (anexo 7 y anexo 8), en cada una de ellas se

analizará la posición competitiva de Google frente a sus principales competidores.

El resultado de la matriz de perfil competitivo en la industria de la publicidad por internet en el canal de publicidad a través de buscadores (anexo 7), muestra a Google ocupando una clara posición de liderazgo, sustentado principalmente en la eficiencia y rapidez de su buscador, lo que le permite mantener la mayor cantidad de usuarios, e incrementar el alcance de la publicidad de sus anunciantes. Por otro lado, la estrategia de monetización de su servicio (Adwords), aunada a su creciente Red de Google (Adsense), consolidan la propuesta más atractiva para los anunciantes que esperan un mayor alcance y retorno de su inversión publicitaria.

Cuando pasamos a analizar la competencia entre las empresas que proveen publicidad *on-line* a través de los diferentes canales, los competidores cambian y cada uno de los canales hoy tiene un claro dominante. Del resultado del anexo 8 podemos apreciar que Google obtiene también la posición de líder en el mercado de publicidad multicanal, aunque no tan lejos de sus competidores y con un puntaje que apenas supera los 3 puntos, teniendo a Apple con un puntaje muy cercano a pesar de no contar con buscador.

Por otro lado, los usuarios de las redes sociales siguen aumentando de manera sostenida (The Nielsen Company, 2010). Todos estos aspectos exigen respuestas rápidas de Google para garantizar su posicionamiento de líder no solo en la publicidad *on-line* por búsqueda sino en todos los canales de publicidad.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Cadena de valor

En el anexo 9 se desarrollan las actividades de la cadena de valor para Google Inc. en la cual hemos descrito tanto las actividades de soporte como las actividades primarias que contribuyen a la generación de valor y el fortalecimiento de la ventaja competitiva.

La convicción de que para mantener el liderazgo mundial deben seguir creciendo los lleva a invertir agresivamente en sistemas, centros de datos, instalaciones corporativas, infraestructura, tecnología y equipo humano (Google Inc. Formulario 10K, 2010). Por otro lado, el crecimiento de la red de socios Google, las relaciones con desarrolladores (terceros), los recursos financieros, la información organizada, el conocimiento de sus usuarios y clientes, la capacidad de desarrollar o adquirir nuevos productos o servicios alineados con los objetivos que persigue Google, se constituyen en fortalezas que contribuyen a su sostenibilidad.

Estos grandes retos de crecimiento e inversiones deben estar centrados en potenciar aquellas actividades que resultan estratégicas para el logro de la misión de Google Inc. y determinar de qué manera contribuyen al fortalecimiento de los factores claves de éxito: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y satisfacción del cliente (Charles & Gareth, 2010).

1.1 Actividades de soporte – Dirección

El mantener el control de los votos concentrados entre Larry, Sergey y Eric permite perseguir la misión de Google sin necesidad de sucumbir a medidas que maximicen el retorno a corto plazo por presión de los accionistas. La independencia de la gestión ayudaría a enfocarse en lo que realmente es importante para Google: el usuario.

La necesidad de crecer al ritmo que demanda el incremento de usuarios de internet a nivel mundial determina que las actividades de planificación estratégica global y las relaciones con los Gobiernos y órganos reguladores se constituyan en actividades relevantes. Por otro lado, el desarrollo de asociaciones con proveedores de internet, con fabricantes de plataformas de conectividad y con editores de páginas web permitirá que el portafolio de productos de Google llegue cada vez a más usuarios.

Google Inc. tiene claro que en un mercado tan competitivo, necesita un modelo de gestión dife-

rente, por lo que la apuesta por una estructura innovadora, con niveles de inversión en I+D equivalentes al 13% de las ventas (Google Inc. Formulario 10K, 2010) y acompañada de una gestión administrativa preventiva, contribuyen a mantener su posición de liderazgo en la capacidad de seguir generando valor para sus clientes y usuarios.

Las demandas relacionadas a infracciones de privacidad en el uso de datos personales, así como de propiedad intelectual han aumentado conforme Google Inc. ha crecido, lo cual ha obligado a generar acuerdos con clientes y socios que los obliga al pago de indemnizaciones y en algunos casos el cese de las relaciones comerciales. Estos procesos contenciosos son largos, costosos y acarrearán una desviación importante en la atención en la administración (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

1.2 Actividades de soporte - Finanzas

Para Google Inc. la necesidad de crecer en personal, infraestructura de redes, capacidad de procesamiento, oficinas a nivel mundial, red de socios e impacto social, conllevan a la necesidad de grandes inversiones, que deberán realizarse manteniendo altos niveles de liquidez. Esto le permitirá responder con rapidez a la necesidad de adquisiciones de empresas, adquisición de patentes, indemnizaciones por acuerdos extrajudiciales o sentencias. La alternativa de recurrir a fuentes de financiamiento externas pueden no estar disponibles en todo momento o en términos favorables para Google Inc. (Google Inc. Formulario 10K, 2010), ocasionándole costos adicionales por apalancamiento. Es en este escenario que la gestión financiera se consolida como uno de los pilares que contribuye a generar soluciones para viabilizar los proyectos más ambiciosos, dentro del marco legal y regulatorio de cada uno de los países en los cuales Google Inc. mantiene operaciones.

Otro de los aspectos claves de la gestión financiera es la evaluación de los proyectos de inversión, no solo evaluando la capacidad de generar retorno en el corto plazo, sino cuantificando el valor que generan aquellas iniciativas que apuntan a mantener la sostenibilidad del negocio y minimizar potenciales contingencias futuras.

Es claro que los modelos de monetización de los productos de Google han resultado un factor clave de éxito para su negocio de publicidad, sin embargo, a la fecha no se ha tenido el mismo éxito con sus aplicaciones de productividad para empresas, Google Maps, y YouTube. El objetivo fundamental de la gestión financiera radica en incrementar sostenidamente el valor de las acciones de Google Inc.

1.3 Actividades de soporte - Suministros

La gran cantidad de proyectos en marcha y la necesidad de brindar un servicio y soporte eficientes a millones de usuarios alrededor del mundo es posible gracias a la identificación temprana de las necesidades, así como la definición de sus requerimientos técnicos lo que permite, a través de una rigurosa selección de socios de fabricación, construir un soporte de infraestructura de vanguardia.

Es claro sin embargo que en la cadena de generar valor para el usuario a través de sus aplicativos, Google no está solo, por lo que le es indispensable el desarrollo de alianzas con los proveedores de internet con el objetivo de ampliar su alcance y por tanto incrementar la cuota de potenciales usuarios, y por otro lado alianzas con los proveedores de dispositivos de conectividad (tabletas, *laptop*, teléfonos móviles) que acepten instalar en sus dispositivos sistemas operativos compatibles con los productos Google.

1.4 Actividades de soporte - Recursos Humanos

Contratar, desarrollar y retener al mejor talento del mundo constituye una actividad estratégica para Google Inc., puesto que al ser una empresa del conocimiento, el *know-how* de sus empleados constituye uno de sus principales factores clave de éxito. Para cumplir este objetivo, Google Inc. asigna gran cantidad de recursos a generar un modelo de compensación competitiva, una estructura organizacional innovadora, que acompañada de una infraestructura que promueve la interacción entre sus empleados sean propicias para la creatividad y la colaboración. Google Inc. entiende que proporcionar servicios a los trabajadores al interior de la organización que contribuyan con su bienestar y su salud, genera mayor productividad.

1.5 Actividades de soporte - Impacto social

Generar impacto social positivo y enfrentar los grandes problemas mundiales son parte de los objetivos de Google por crear grandes cosas para el mundo. Es en este esfuerzo que ha diseñado:

- Proyectos como Google Green cuyo objetivo pretende cero impacto de sus operaciones en la huella de carbono (Google Inc Google green, 2015).
- Plataformas que facilitan el acceso a la información como Google elecciones, la gestión de organismos públicos como “google.org”, el manejo de fondos en organizaciones sin fines de lucro como “Google for non profits”, las comunicaciones en momento de crisis a través de “crisis response” y el intercambio de ideas que contribuyan a la solución de los grandes problemas mundiales mediante “Google ideas” (Google Inc Google careers, 2015).
- Políticas de privacidad, políticas para el uso de *software*, política de seguridad y el código de

conducta de proveedores (Google Inc Google Filosofía, 2015).

Es sin embargo en la relación con sus *stakeholders* donde se han generado diferentes demandas con respecto al uso de su posición dominante, violaciones al derecho de privacidad de los datos, temas de seguridad, tributos y *copyright*, asuntos para los cuales el gigante tecnológico no parece tener una estrategia que responda proactivamente a estos temas y que le permita minimizar su impacto.

1.6 Actividades de soporte - Infraestructura - Tecnología

Al año 2010 solo el 30% de la población mundial tiene acceso a internet. Entre los años 2005 al 2010 esta cifra se ha duplicado, lo cual equivale a incorporar aproximadamente 1 billón de nuevos usuarios (ITU, 2010). Estas cifras solo corroboran la necesidad de Google de crecer sostenidamente en infraestructura tecnológica, de redes, de almacenamiento, de procesamiento y de sistemas, aunado a incrementar su equipo de personas y la infraestructura para los empleados con diseños que fomenten la innovación y faciliten la adopción de la cultura Google Inc.

1.7 Actividades primarias - Desarrollo tecnológico y diseño

Mantener la propuesta de valor más atractiva para el usuario requiere innovación y diferenciación continua, por lo cual la primera actividad distintiva de su cadena de valor lo constituye el desarrollo de nuevos productos y servicios dotados de diseños intuitivos, sencillos y hermosos que fascinen a los usuarios y que contribuyan a registrar y organizar toda la información útil del mundo. Es sin embargo en este campo en el cual Google Inc. enfrenta sus principales retos puesto que sus aplicativos, en especial su buscador, no constituye un producto aislado sino que es parte de una cadena en la cual es indispensable contar con un dispositivo de conectividad que tenga un sistema operativo y un navegador compatible con las funcionalidades de los productos Google, lo cual le permita llegar con su propuesta de valor hacia el usuario. Al 2010 Google Inc. solo tiene un claro posicionamiento en su buscador con el 84,88% en las búsquedas a través de *desktops* y 96,25% a través de móviles y tabletas, sin embargo, en el mercado de los sistemas operativos no tiene presencia significativa sino a través de una iniciativa conjunta llamada Android. En los navegadores no supera el 7% de la cuota de mercado (anexo 10) (Market Share, 2015). En respuesta a esta necesidad de integración, en enero de 2010 Google Inc. lanza su primera propuesta de dispositivos de conectividad, el teléfono móvil Nexus One (Edelman & Eisenmann, 2010).

La importancia de la compatibilidad en la cadena para lograr la oferta de sus productos al internauta plantea una clara limitación para las aspiraciones de Google de mantener el liderazgo, sobre todo al solo mantener un posicionamiento claro en los aplicativos de búsqueda.

1.8 Actividades primarias - Producción

Mediante estas actividades, Google persigue garantizar la continuidad, velocidad, capacidad de procesamiento y seguridad de la información de sus millones de usuarios, para lo cual organiza equipos de especialistas que monitorean, brindan soluciones, capturan y registran de manera continua toda la información útil del mundo. Google adicionalmente comprendió que tan importante como la traducción entre idiomas era indispensable la traducción entre las necesidades de los usuarios y el lenguaje técnico de sus programadores, por lo cual constituyó un equipo especializado en esta actividad (Google Inc. Google escritura técnica, 2015).

1.9 Actividades primarias - Distribución

La diversidad de los productos que oferta Google le ha planteado un escenario en el cual el canal web resulta insuficiente para la consolidación de todas sus propuestas, en especial las dirigidas a empresas, por lo cual es una necesidad cada vez mayor el incremento de locales Google en las ciudades con mayor volumen de ventas a fin de *fidelizar* a sus clientes y ampliar su cuota de mercado. Constituyéndose a su vez como una potencial vitrina para sus dispositivos de conectividad, los cuales, al estar restringidos a la venta por internet eliminan la posibilidad de generar experiencia y conocimiento previo del cliente acerca del producto.

1.10 Actividades primarias - Marketing y ventas

La potencia de la propuesta de valor para el usuario asociada a la reputación como marca globalmente responsable y líder en proveer información útil constituyen dos pilares fundamentales en la sostenibilidad de la posición competitiva de Google Inc. como líder del sector. Es por esto que su equipo comercial cumple un rol crucial en los objetivos de la empresa, puesto que solo un especialista en el uso y conocimiento de sus productos se encuentra en la capacidad de transmitir la experiencia alrededor de lo que oferta y las soluciones en el proceso de aprendizaje de sus potenciales clientes, soportados a su vez por un equipo de especialistas desarrolladores prestos a solucionar problemas complejos.

La sostenibilidad de la estrategia comercial de Google Inc. y el crecimiento de sus ingresos, no solo se soporta en la calidad de sus productos, sino sobre todo en la fortaleza de su red de socios y su cuota de mercado de usuarios de internet, por lo cual se encuentra en la necesidad de desarrollar propuestas de valor diferenciadas para cada público objetivo:

- Usuarios: Gratuito, fácil, eficiente, seguro.

- Red de socios editores de páginas de contenidos: Incremento de tráfico, compartimos ganancias generadas por la publicidad.
- Anunciantes: Maximizar el retorno de su inversión publicitaria.
- Empresas: Incremento de la productividad.

1.11 Actividades primarias - Servicio al usuario

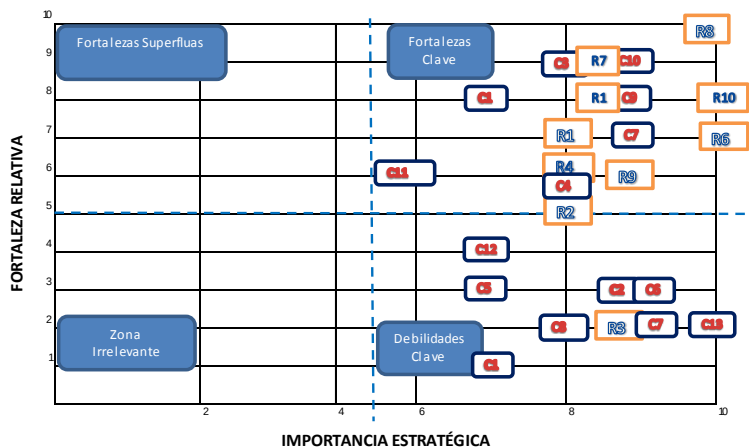
La filosofía de Google se centra en el usuario, por lo cual su satisfacción constituye una actividad relevante para su cadena de valor. Mantener la proximidad con sus usuarios y clientes es una preocupación constante por lo que pone a su disposición diferentes canales perfectamente alineados para brindar respuestas oportunas, soluciones brillantes e información relevante, ya sea a través de una línea telefónica, la web, o de forma presencial. Es sin embargo la atención personalizada para grandes anunciantes y empresas un reto que marca la necesidad de establecer equipos de soporte con presencia local en las diferentes locaciones que constituyan objetivos comerciales.

2. Análisis de recursos y capacidades

En el anexo 11 se detallan los recursos y capacidades con los que cuenta Google, resultado del proceso de analizar las actividades de la cadena de valor, tanto a nivel de las actividades primarias como las de apoyo. Posteriormente se han priorizado aquellas actividades que contribuyen con mayor relevancia a la generación de valor e identificado si son fuente de capacidades o recursos claves para la organización.

Para realizar el análisis de recursos y capacidades se ha asignado un nivel de importancia estratégica a cada una y cuantificado su fortaleza relativa frente a sus competidores. Dado que los ingresos relacionados a la publicidad ascienden al 97% de sus ingresos totales (Google Inc. Formulario 10K, 2010), evaluaremos la fortaleza relativa de Google en relación con sus competidores en el negocio de publicidad por búsqueda. Este análisis permitirá evaluar posteriormente la consistencia de las estrategias con los recursos y capacidades necesarios para garantizar su viabilidad y la implementación de sus planes funcionales. El gráfico a continuación nos permite identificar de manera visual las fortalezas y debilidades resultantes del análisis previo, segmentándolas sobre la base de su fortaleza relativa y su importancia estratégica en claves o superfluas.

Gráfico 2. Matriz de recursos y capacidades para Google Inc.



Fortalezas Clave	Debilidades Clave
R1 Sólida Posición Financiera	R3 Mayores riesgos financieros, laborales, comerciales y tributarios al mantener operaciones en más de 40 países.
R2 Contar con infraestructura de redes fiable, escalable y rentable.	C2 Falta de estrategia en las relaciones con los stakeholders.
R4 Alcance Global de sus productos y servicios.	C5 Impacto negativo en la reputación de su marca debido a los procesos legales en los que se encuentra comprometido.
R5 La reputación de su marca	Pérdida de foco en el core del negocio debido a la innovación continua en nuevos productos y modelos de negocio no relacionados.
R6 Filosofía centrada en generar valor al usuario	Riesgos potenciales por mayor escrutinio en temas regulatorios y de políticas de gobierno para sus operaciones fuera de USA.
R7 Posee la mayor y más eficiente fuente de información organizada del mundo	Dependen de un acceso continuo y sin trabas a internet, por lo que es necesario el desarrollo de alianzas con proveedores de internet.
R8 Cuenta con el más eficiente modelo de publicidad para anunciantes y editores web	C7 Falta de enfoque en el core del negocio por fusiones y adquisiciones sobre todo en el caso de empresas extranjeras.
R9 Cuenta con el personal más talentoso del mundo.	C1 Elevada dependencia de Larry, Sergey y Eric para ejecutar la estrategia de negocio.
Es propietario del portafolio de productos con la mayor propuesta de valor para usuarios y empresas	Dependencia de los fabricantes de dispositivos de conectividad para garantizar la compatibilidad con sus productos OS+Navegador+Buscador.
C1 Dirección Independiente sin presiones de corto plazo.	
C3 Desarrollar y fidelizar a los editores de contenido miembros de la red Google.	
C4 Mantener una estructura organizacional innovadora a pesar del crecimiento.	
C7 Experiencia para adquirir patentes, tecnología y nuevos competidores.	
C10 Mejorar de manera continua su algoritmo de búsqueda	
C11 Desarrollar productos de tecnología Cloud.	

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en (Ruiz & Corpas, 2012).

Las fortalezas claves identificadas deben ser aprovechadas por la empresa en el momento de definir las estrategias, de tal forma que sean usadas de la manera más eficiente, con el objetivo de potenciarlas pero a su vez contribuir a revertir las debilidades clave.

3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos - EFI

Ahora pasaremos a realizar una auditoría interna de Google Inc. usando los resultados del análisis de recursos y capacidades, que permite determinar cuáles son aquellas fortalezas o debilidades claves con las que cuenta la organización, así como su importancia estratégica. Del desarrollo de la matriz EFI para Google Inc. detallado en la tabla 2, podemos apreciar que el resultado de la evaluación nos muestra una puntuación de 3,08, es decir, superior al promedio, por lo que podríamos concluir que es internamente fuerte (David, 2008) debido principalmente a su capacidad de desarrollar y diseñar los mejores productos para sus usuarios, su talento humano, su estructura organizacional innovadora, su sólida posición financiera, la fortaleza de su marca, su infraestructura de vanguardia y su posición de liderazgo como la mayor y más eficiente fuente de información del mundo.

Tabla 2. Matriz EFI para Google Inc.

	FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
F1	Sólida posición financiera.	0.04	4	0.16
F2	Contar con infraestructura de redes fiable, escalable y rentable.	0.05	4	0.20
F3	Alcance global de sus productos y servicios.	0.06	4	0.24
F4	La reputación de su marca.	0.06	4	0.24
F5	Filosofía centrada en generar valor al usuario.	0.04	3	0.12
F6	Posee la mayor y más eficiente fuente de información organizada del mundo.	0.06	4	0.24
F7	Reclutar, desarrollar y retener al mejor talento innovador del mundo.	0.06	4	0.24
F8	Es propietario del portafolio de productos con la mayor propuesta de valor para usuarios y empresas.	0.06	4	0.24
F9	Dirección independiente sin presiones de corto plazo.	0.03	3	0.09
F10	Capacidad de desarrollar y fidelizar la red Google (editores de contenidos).	0.04	4	0.16
F11	Mantener una estructura organizacional innovadora a pesar del crecimiento.	0.05	4	0.20
F12	Experiencia para adquirir patentes, tecnología y nuevos competidores.	0.03	3	0.09
F13	Capacidad de desarrollar y mejorar de manera continua productos basados en tecnología Cloud.	0.04	3	0.12
F14	Cuenta con el más eficiente modelo de publicidad para anunciantes y editores web.	0.05	4	0.20
D1	Presencia global de operaciones, expone a riesgos financieros, laborales, legales, regulatorios adicionales.	0.05	2	0.10
D2	Relaciones con <i>stakeholders</i> .	0.06	1	0.06
D3	Impacto de las contingencias legales en la reputación, depende de una marca fuerte.	0.03	2	0.06
D4	Innovación continua en nuevos productos y modelos de negocio (alto riesgo, distrae del <i>core</i>).	0.02	2	0.04
D5	Mayor escrutinio por temas regulatorios y de políticas de Gobierno.	0.03	2	0.06
D6	Desarrollo de alianzas con proveedores de internet, dependen de un acceso continuo y sin trabas a internet	0.02	2	0.04
D7	Fusiones y adquisiciones desvían el enfoque e incrementan los riesgos de integración sobre todo en el caso de empresas extranjeras.	0.02	2	0.04
D8	Dependencia de Larry, Sergey y Eric para ejecutar la estrategia de negocio.	0.04	2	0.08
D9	Integración de productos OS+Navegador+ Buscador+ Hardware.	0.06	1	0.06
	TOTAL	1.00		3.08

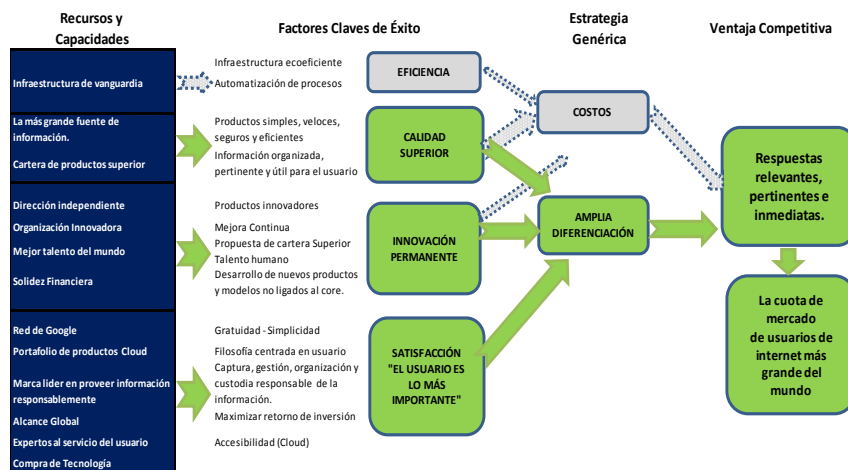
Fuente: Elaboración propia 2015.

Al analizar sus debilidades podemos identificar que su falta de estrategia para generar relaciones colaborativas con sus *stakeholders*, la falta de alianzas estratégicas con sus proveedores de comunicaciones y de plataformas de acceso a internet, la dependencia de compatibilidad con sistemas operativos y navegadores de la competencia dado que su Sistema Operativo Android (7,35% de participación) y su Navegador Chrome (7,57% de participación) (anexo 10), al año 2010 no tiene un posicionamiento importante. La dependencia de Sergey, Brin y Eric para ejecutar la estrategia de negocio y las potenciales contingencias en la reputación por problemas legales y regulatorios (Google Inc. Formulario 10K, 2010) constituyen debilidades claves en la cuales debe concentrar sus esfuerzos para revertirlas y de esta manera dar sostenibilidad a su posición de líder.

4. Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Google Inc. radica en la capacidad de su buscador de generar “respuestas relevantes, pertinentes e inmediatas”. Esta ventaja se sustenta en su tecnología e infraestructura que le permite registrar, almacenar, organizar y analizar toda la información disponible en el mundo, generando a su vez ventajas competitivas en los demás mercados en los cuales Google Inc. compete. Es esta ventaja la que a su vez genera una ventaja competitiva relacionada, que le permite obtener el liderazgo no solo en el mercado de los buscadores, sino también en el de proveedores de publicidad (anexo 2) a través de una ventaja competitiva derivada, “la cuota de mercado de usuarios de internet más grande del mundo”, generándole la capacidad de segmentar, en la base de datos más grande del mundo, a través de sofisticados algoritmos de predicción, comportamientos y necesidades, que le permite ofrecer publicidad relevante.

Gráfico 3. Generación de la ventaja competitiva para Google Inc.



Fuente: Elaboración propia 2015 basada en (Jones & George, Administración contemporánea, 2006).

5. Determinación de la estrategia genérica

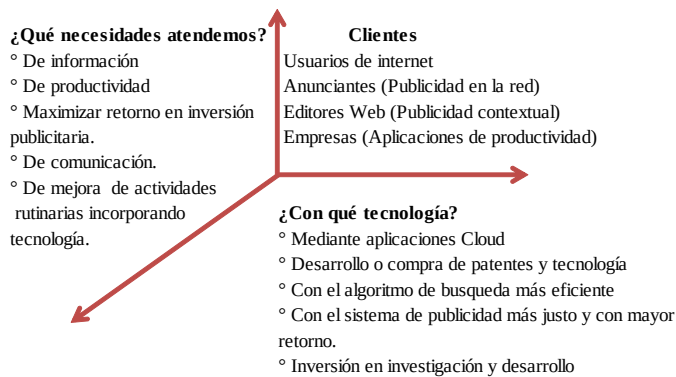
Del análisis de recursos y capacidades y de las actividades de la cadena de valor concluimos que Google Inc. utiliza la estrategia genérica de **Amplia Diferenciación**. Esta estrategia es fortalecida por sus factores claves de éxito centrados en la calidad y eficiencia de sus productos, una estructura organizacional que promueve la innovación a través del reclutamiento del mejor talento del mundo y su filosofía centrada en el usuario.

Capítulo V. Análisis de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de Google Inc.

1. Definición del negocio

Para definir el negocio en el cual se encuentra Google Inc. se desarrollará la matriz de Abell.

Gráfico 4. Matriz Abell



Fuente: Elaboración propia 2015 basada en (Abell, 1980).

Del análisis de la matriz, concluimos que Google se encuentra en el negocio de proveer información en la red, a través de su producto insignia, Google Search, el cual posee el algoritmo de búsqueda más eficiente del mundo.

La filosofía de Google centrada en el usuario sostiene el desarrollo y fortalecimiento del binomio usuarios-anunciantes, para lo cual es necesario comprender que mantener el liderazgo, en la cuota de mercado de los usuarios de internet que buscan información, productividad, comunicación, eficiencia y recreación, constituye un factor clave de éxito para la sostenibilidad de su ventaja competitiva, esto a su vez requiere de una decidida y constante inversión en innovación, talento y preocupación por estar atentos a las necesidades y tendencias en los comportamientos de los usuarios de internet.

Misión

Teniendo en consideración el nivel de diversificación que está experimentando Google, que comenzó como una empresa de tecnología y ha evolucionado hasta llegar a ser una empresa de *software*, tecnología, internet, publicidad, medios de comunicación, diseño y fabricación de *hardware* (David, 2008) y sus recientes inversiones en los campos de la generación de energías

renovables (Google Inc Google green, 2015), y ciencias de la salud (Helft, 2009) plantean una disyuntiva con respecto a la vigencia de su misión. No cabe duda sin embargo que la fortaleza, amplitud e inspiración que genera la actual misión de Google les permite el alineamiento de los futuros desarrollos de productos y servicios, los cuales deben contribuir a captar, almacenar, organizar y proporcionar información relevante y útil para el usuario, dejando en el campo de la diversificación de riesgos a través de fondos de inversión como Google Venture (Google Venture, 2015) la apuesta por la generación de nuevos productos que contribuyan a mejorar las vidas de las personas y la conservación del planeta.

Misión

«Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil».
(Google Inc. – Misión, 2015).

2. Visión

Dado que Google no registra una visión explícita en su página web, se propone la siguiente visión que consideramos puede aglutinar a todos los colaboradores de Google en su afán por construir un mundo mejor.

Visión propuesta

Mejorar la vida de las personas a través de nuestros productos. (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

3. Valores

Los valores de Google descritos en el capítulo II, a pesar de los cuestionamientos que han venido recibiendo por una falta de estrategia en las relaciones con sus *stakeholders* siguen vigentes, sin embargo hay que trabajar en estrategias que consoliden la percepción del mercado de que no se trata solo de un discurso.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que resultan del análisis de la identidad de Google (Visión, Misión, Valores) son:

OE1.- Ser reconocida como la marca más valiosa del mundo, globalmente responsable y líder en proveer información útil.

OE2.- Garantizar el acceso universal a sus productos sin trabas ni sobrecostos.

OE3.- Mantener su posición de líder del mercado de la publicidad por internet a nivel mundial.

OE4.- Crecer en centros de datos, oficinas, redes, personas y recursos financieros para estar preparados a incorporar al 70% de la población mundial que aún no tiene acceso a internet.

OE5.- Mantener la más alta propuesta de valor para los usuarios, anunciantes, red de socios y empresas que utilizan productos y servicios Google.

OE6.- Ser la empresa del mundo que mejor conoce a sus usuarios, ya que analiza sus hábitos y predice sus comportamientos.

OE7.- Resolver los grandes problemas de las personas y las organizaciones de la forma más eficiente y con alcance universal.

Capítulo VI. Formulación de las estrategias para Google Inc., periodo 2011-2015

1. FODA cruzado y selección de posibles estrategias

En el desarrollo del FODA cruzado (anexo 12) describiremos las estrategias que permitirán sostener e incrementar la ventaja competitiva de Google Inc., las cuales de acuerdo al cuadrante en el cual se han desarrollado se catalogan como estrategias ofensivas, defensivas, de orientación y de supervivencia. Estas estrategias propuestas han sido segmentadas de acuerdo a su naturaleza y a su vez serán valorizadas de acuerdo a su capacidad para explotar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas (anexo 13).

Los resultados de la matriz de valorización del impacto se muestran en la tabla 3 en la cual se priorizan aquellas estrategias propuestas cuyo puntaje obtenido superan los 22 puntos y que por tanto su implementación producirá el mayor impacto positivo a la organización; asimismo identificaremos a cuál de los factores de fuente de ventaja competitiva contribuyen de manera prioritaria.

Tabla 3. Estrategias propuestas para Google Inc. y su impacto en sus fuentes de ventaja competitiva

CLASIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	Nivel de Impacto	Fuente de Ventaja Competitiva
ESTRATEGIA GENÉRICA : AMPLIA DIFERENCIACIÓN		
ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN		
Integración Vertical hacia atrás		
Desarrollar mayor control de los proveedores de internet así como de los fabricantes de hardware de conectividad a Internet (celulares, tablets, desktop) mediante alianzas de desarrollo conjunto de tecnología y diseño de productos y servicios.	28	CALIDAD
E3 Ampliar la red de socios Google (páginas de contenidos), incrementando la pertinencia de los anuncios y por tanto el alcance y el ROI del anunciante.	24	SATISFACCIÓN
Integración Vertical hacia adelante		
Incrementar el número de oficinas comerciales y centros Google en el mundo lo cual le permita generar aprendizaje de los requerimientos locales así como los temas legales y regulatorios que involucren a sus usuarios, anunciantes y empresas.	25	SATISFACCIÓN
Integración Horizontal		
Mantener el liderazgo en innovación a través de la adquisición de competidores, tecnología y patentes que puedan generar valor a su cartera de productos muy por encima de sus competidores.	29	INNOVACIÓN
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO		
Penetración de Mercado		
E13 Alianzas con gobiernos , ong's y empresa privada para ampliar el acceso de mas personas al internet en países emergentes	36	VALOR COMPARTIDO
E1 Incrementar su infraestructura de redes , centros de datos ecoeficientes, personas, recursos financieros, para mantener la calidad del servicio en una industria de crecimiento acelerado.	25	CALIDAD
Desarrollo de Producto		
E4 Suite de aplicaciones Google, incluye red social, al cual se deba acceder a través de un usuario a fin de añadir nuevos criterios al perfil, que permita una mejor segmentación (geo-demo) adicional a los hábitos de navegación del usuario.	28	INNOVACIÓN
E18 Flexibilizar la propuesta global de Google customizando atributos que respondan a las características idiomáticas y patrones culturales de cada país.	28	INNOVACIÓN
Diversificación Concéntrica		
E8 Invertir en desarrollo y diseño de dispositivos de conectividad al internet con múltiples funciones de fácil portabilidad (Tecnología Wearable) y de integración total. A fin de retomar su posición de líder en innovación.	26	INNOVACIÓN
Diversificación Conglomerada		
E5 Invertir en desarrollo de productos, servicios y modelos de negocios no ligados al core del negocio (Energías Renovables y ciencias de la salud)	23	INNOVACIÓN
ESTRATEGIA GLOBAL		
E11 Fortalecer su posicionamiento como empresa globalmente responsable y líder en proveer información organizada y útil para el mundo.	27	VALOR COMPARTIDO
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y RSE		
E14 Desarrollar estrategias de negociación con los diferentes grupos de interes, para mitigar el impacto en reputación que genera las demandas que implican a la compañía en temas de copyright, derecho a la privacidad, posición dominante, seguridad, marco legal.	28	VALOR COMPARTIDO

Fuente: Elaboración propia 2015.

Si bien los criterios de formación de ventaja competitiva son Eficiencia superior, Calidad superior, Innovación superior y Satisfacción del cliente superior (Charles & Gareth, 2010), para este trabajo se ha considerado relevante la incorporación de Valor Compartido como un criterio adicional dada la importancia de mantener y mejorar la reputación de la marca Google la cual contribuye de manera significativa a la capacidad de ampliar nuestra base de usuarios, anunciantes, miembros de la red Google y otros socios (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

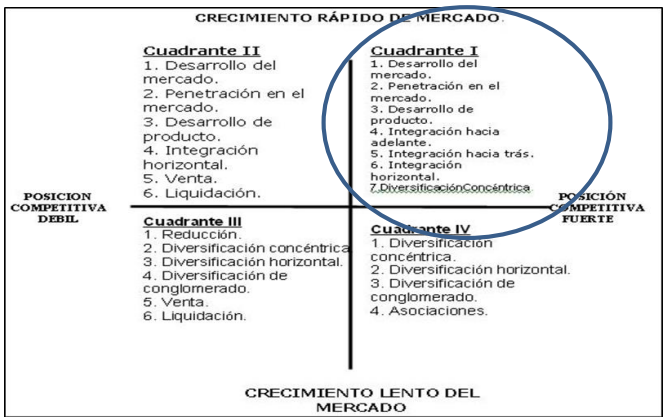
La tabla 3 permite evaluar cómo estas estrategias seleccionadas contribuyen a fortalecer y dar sostenibilidad a las fuentes de ventaja competitiva, concluyendo que su despliegue impactará de manera prioritaria en los aspectos de innovación y generación de valor compartido.

2. Matriz de la estrategia principal

Teniendo en consideración un crecimiento de las ventas del 30% promedio en los últimos cuatro periodos (2007-2010), a pesar del resultado de solo el 9% en el año 2009 (Crisis mundial) (Google Inc. Formulario 10K, 2010) nos muestra una industria en rápido crecimiento (superior a 5%) (David, 2008). En relación con su posición competitiva queda claro que Google ocupa en el mercado la posición de líder basado en su Market Share Global en número de usuarios del internet.

Google Inc. se encuentra claramente posicionado en el cuadrante I de la matriz, por lo cual validamos adicionalmente que las estrategias resultantes del Análisis FODA cruzado se encuentran refrendadas por las estrategias recomendadas por esta matriz.

Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal para Google Inc.



Fuente: (David, 2008)

3. Priorización de las estrategias propuestas a partir del desarrollo de la matriz PEC

Para el desarrollo de la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC) usaremos la información de las matrices EFE y EFI, eligiendo los factores externos e internos con mayor puntaje y evaluando en qué medida las estrategias propuestas contribuyen al fortalecimiento de los recursos y capacidades claves de la organización y a la atenuación o eliminación de las debilidades claves.

Tabla 4. Ranking de priorización en la implementación de estrategias propuestas para Google Inc.

Incrementar su infraestructura de redes, centros de datos ecoeficientes, personas, recursos financieros, para mantener la calidad del servicio en una industria de crecimiento acelerado.	3,52
Ampliar la red de socios Google (páginas de contenidos), incrementando la pertinencia de los anuncios y por tanto el alcance y el ROI del anunciante.	3,50
Invertir en desarrollo y diseño de dispositivos de conectividad al internet con múltiples funciones de fácil portabilidad (Tecnología Wearable) y de integración total, a fin de retomar su posición de líder en innovación	3,24
Desarrollar mayor control de los proveedores de internet, así como de los fabricantes de <i>hardware</i> de conectividad a internet (celulares, tabletas, <i>desktop</i>) mediante alianzas de desarrollo conjunto de tecnología y diseño de productos y servicios.	3,24
Incrementar el número de oficinas comerciales y centros Google en el mundo, lo cual le permita generar aprendizaje de los requerimientos locales, así como los temas legales y regulatorios que involucran a sus usuarios, anunciantes y empresas.	3,14
Mantener el liderazgo en innovación a través de la adquisición de competidores, tecnología y patentes que puedan generar valor a su cartera de productos muy por encima de sus competidores.	3,22
Fortalecer su posicionamiento como empresa globalmente responsable y líder en proveer información organizada y útil para el mundo.	3,12
Alianzas con Gobiernos, ONG y empresa privada para ampliar el acceso de más personas al internet en países emergentes.	2,76
Flexibilizar la propuesta global de Google personalizando atributos que respondan a las características idiomáticas y patrones culturales de cada país.	2,74
<i>Suite</i> de aplicaciones Google, incluye red social, al cual se deba acceder a través de un usuario a fin de añadir nuevos criterios al perfil, que permita una mejor segmentación (geo-demo) adicional a los hábitos de navegación del usuario.	2,74
Desarrollar estrategias de negociación con los diferentes grupos de interés, para mitigar el impacto en la reputación que generan las demandas que implican a la compañía en temas de <i>copyright</i> , derecho a la privacidad, posición dominante, seguridad, marco legal.	2,22
Invertir en desarrollo de productos, servicios y modelos de negocios no ligados al <i>core</i> del negocio (Energías renovables, biotecnología, inteligencia virtual).	1,96

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en (David, 2008).

Para el ejercicio de cuantificación se mantuvieron los pesos que los factores tenían en cada una de sus respectivas matrices y se ponderaron en función al peso global de los factores elegidos; luego se asigna una calificación de acuerdo al impacto que tendría en el logro de la estrategia en

un rango del 1 (no tiene impacto) al 4 (alto impacto). En el caso que no haya relación del factor con la estrategia la calificación es cero (David, 2008).

La MPEC desarrollado para Google Inc. nos muestra como todas las estrategias planteadas, aprovechan las principales oportunidades del entorno y explotan las fortalezas y capacidades claves de la organización, obteniendo en 11 de las 12 estrategias propuestas una calificación superior al promedio (mayor que 2) el desarrollo de la cuantificación se encuentra en el anexo 14.

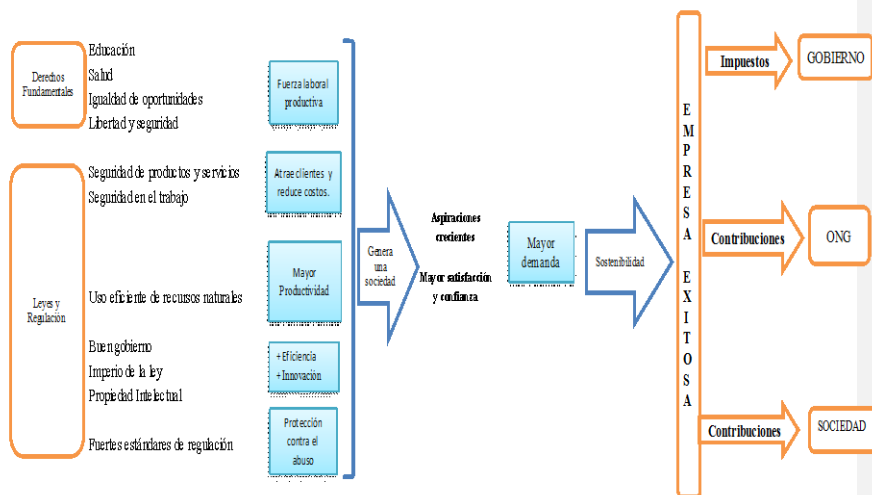
En el caso de la estrategia de diversificación conglomerada, si bien el puntaje no supera el promedio (1,96) e incluso no encontrándose dentro de las estrategias sugeridas para las empresas que se encuentran en el primer cuadrante de la matriz de la gran estrategia, Google Inc. debería seguir invirtiendo en todo desarrollo que le permita construir productos que contribuyan a mejorar la vida de las personas, lo que resulta perfectamente alineado a la visión propuesta.

4. Integrando la estrategia de negocio a las necesidades de la sociedad

La Responsabilidad Social Corporativa estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia (Porter-Kramer, 2006). El siguiente gráfico busca describir las relaciones intrínsecas que existen entre las empresas y la sociedad y los roles que cada uno de los actores sociales ejerce en la construcción de una sociedad que genera riqueza. Este esquema refleja la importancia de compartir una agenda constructiva en las relaciones entre las instituciones que representan a la sociedad y las empresas. La obligación de los Gobiernos de respetar y garantizar el ejercicio integral de los derechos fundamentales de las personas, así como el cumplimiento eficiente de su rol regulador, constituyen aspectos claves en la generación de una sociedad progresista, esto acompañado por el rol promotor y fiscalizador de las ONG coadyuvan a garantizar las bases de una sociedad sin abuso, con grandes aspiraciones y con un elevado nivel de satisfacción y confianza. Este escenario incentiva la demanda y promueve la sostenibilidad de las empresas exitosas, las cuales, a través de sus impuestos y contribuciones garantizan la sostenibilidad de estas instituciones (Porter-Kramer, 2006) Es en este ecosistema social, queda claro el inmenso riesgo que resulta el no entender el nivel de interdependencia que existe entre las empresas y la sociedad.

Gráfico 6. Integrando los negocios y la sociedad. Caso Google

Identificar los puntos de interacción -> Valor compartido
Identificar qué temas sociales abordar. Crear una agenda de RSC estratégica. Integrar la innovación de la cadena de valor + abordar las restricciones sociales a la competitividad
Crear una dimensión social en la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia 2015 basada en Porter y Kramer 2006.

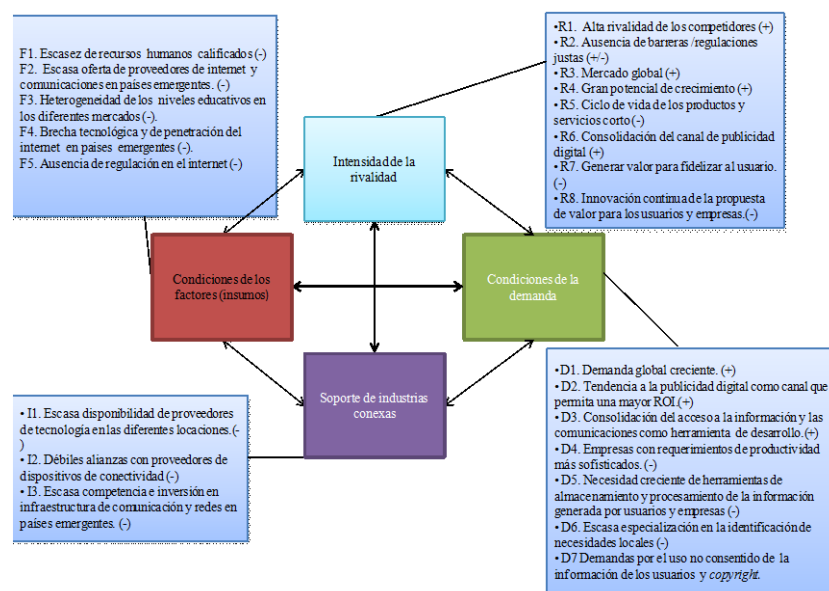
5. Trazar el impacto social de la cadena de valor

Utilizando la cadena de valor y teniendo en consideración que todas las actividades desarrolladas por la empresa generan un impacto en la sociedad, su revisión permite la identificación de oportunidades para dotarlas de una dimensión social, la elección de los temas sociales a abordar se caracterizarán por la generación de valor compartido, es decir generar un impacto social positivo, acompañado de un incremento de la rentabilidad, ventaja competitiva o factor de diferenciación de la empresa. Todas las empresas deben mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para la sociedad (Porter & Kramer, 2011). En el anexo 15 se desarrolla la cadena de valor compartida para Google Inc. analizándola como un mapa de oportunidades sociales (Porter-Kramer, 2006) donde se proponen los lineamientos, políticas y acciones directrices que deben constituirse como el prisma a través del cual deben evaluarse las decisiones, estrategias y planificación de actividades para Google Inc., garantizando que su realización contribuya a generar valor compartido.

6. Influencias sociales sobre la competitividad

Además de entender que toda actividad de la organización genera un impacto en la sociedad, una RSC eficaz requiere comprender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa, es decir los vínculos de afuera hacia adentro que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia. Estos pueden ser entendidos utilizando el marco de diamante (Porter-Kramer 2006) en el cual se analiza cómo la organización se ve influenciada por el acceso a los factores, recursos e insumos, por el contexto competitivo, por la naturaleza y sofisticación de la demanda y por la disponibilidad local de industrias de apoyo.

Gráfico 7. Impacto de las dimensiones sociales en la competitividad de Google Inc.



Fuente: Elaboración propia 2015 basada en (Porter-Kramer, 2006).

7. Trazando una agenda estratégica de RSC

Hablar de RSC estratégica refleja claramente el enfoque proactivo de la empresa y por tanto un nivel de responsabilidad social alto. Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social. Dado que hemos realizado el análisis desde ambas perspectivas (de adentro hacia afuera “cadena de valor compartida” y de afuera hacia adentro “marco de diamante”), (Porter & Kramer, 2011) es necesario también realizar un mapeo de los *stakeholders*, señalar sus principales intereses, el estado de la relación y el resultado que esperan obtener al cristalizar sus demandas (anexo 16).

En la siguiente tabla clasificaremos a los *stakeholders* de Google Inc. basados en sus atributos de poder, legitimidad y urgencia, ubicándolos dentro de las categorías de grupo de interés definitivo, expectante o latente, tal como lo señalan, Mitchell, Agle y Wood en su libro *Towards a Theory of Stakeholder Identification* (Mitchell et al. 1997).

Tabla 5. Mapeo de *stakeholders* para Google Inc.

Item	Stakeholders Google	Poder	Urgencia	Legitimidad	Tipo	Grupo Interes
SH1	Dirección	x		x	Dominante	Expectante
SH2	Accionistas	x		x	Dominante	Expectante
SH3	Empleados	x		x	Dominante	Expectante
SH4	Proveedores: de Telecomunicaciones	x	x	X	Definitivo	Definitivo
SH5	Cientes : Usuarios de internet	x	x	x	Definitivo	Definitivo
SH6	Cientes : Empresas	x	x	x	Definitivo	Definitivo
SH7	Partner : Fabricantes de plataformas de conectividad a la	x			Adormecido	Latente
SH8	Partner : Editores de paginas Web			x	Discrecional	Latente
SH9	Competidores	x	x		Peligroso	Expectante
SH10	Gobierno	x	x	x	Definitivo	Definitivo
SH11	Reguladores	x	x	x	Definitivo	Definitivo
SH12	Dueños de patentes tecnológicas	x	x	x	Definitivo	Definitivo
SH13	Ciudadanía en General		x	x	Dependiente	Expectante
SH14	Activistas		x		Demandante	Latente
SH15	Medios de comunicación	x			Inactivo	Latente
SH16	Gremios Organizados, generadores de información y dueño	x	x	x	Definitivo	Definitivo

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en (Mitchell, Aggle, & Wood, 1997).

El mapeo de oportunidades sociales de la cadena de valor de Google Inc. nos ha permitido proponer actividades transformadas que buscan generar valor compartido, mitigar las restricciones del entorno competitivo y generar el mayor impacto social a los grupos de interés definitivo y expectante. Para esto pasaremos a desarrollar un esquema de cuantificación (anexo 17), que nos permita priorizar aquellas actividades innovadas, que responden con impacto superior a las demandas de sus grupos de interés y que la empresa se encuentra equipada para resolverlas, obteniendo de ello el mayor beneficio competitivo (Porter-Kramer, 2006).

La planificación de una agenda estratégica de RSC requiere de una mirada holística, que permita maximizar el valor para los *stakeholders*. Los resultados de la matriz de cuantificación del impacto de las actividades de la cadena de valor compartido en los principales grupo de interés (anexo 17) permiten elegir aquellas que alcanzaron el mayor puntaje (12 primeras), las cuales a su vez serán evaluadas en la siguiente tabla para cuantificar su capacidad de mitigar los riesgos del entorno, produciendo un efecto multiplicador en la generación de valor compartido.

Tabla 6. Matriz de priorización para la implementación de las actividades de la cadena de valor compartido

		Factores				Rivalidad				Industrias Conexas			Demanda				Impacto		
Item	Actividad que genera valor compartido	F1	F2	F3	F4	F5	R1	R5	R7	R8	I1	I2	I3	D4	D5	D6		D7	
ARS2	Colaborar con Gobiernos en temas de desarrollo tecnológico, infraestructura de red y regulación de la internet.	x	x	x	x	x	x			x		x	x				x	x	11
ARS6	Financiar a instituciones educativas que desarrollen investigaciones del sector y mejoren de manera continua la currícula de sus programas de ingeniería.	x	x	x	x					x				x	x	x			8
ARS8	Supervisar el cumplimiento de su política de Fabricación responsable - Desarrollo de proveedores.									x		x							2
ARS9	Desarrollar alianzas con proveedores de comunicaciones e internet que incremente el alcance del servicio hacia poblaciones rurales.		x					x				x	x	x	x		x		7
ARS14	Construir centros de procesamiento eficientes, escalables y con los más altos estándares de seguridad.		x	x		x	x		x	x					x	x		x	9
ARS16	Desarrollar tecnología e infraestructura que permita que el acceso a internet sea más potente, accesible y al menor precio.		x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		12
ARS20	Construir dispositivos de acceso a internet con mayor portabilidad, multifuncionalidad, mayor ciclo de vida y menor costo.					x		x	x	x		x	x		x				8
ARS24	Ejercer liderazgo y proactividad en la busca de mitigar los riesgos en la web. (Control parenteral - Bloqueo de contenidos inapropiados, Opción de borrar historial).							x	x	x									3
ARS28	Construir locales de Google en más ciudades del mundo que promuevan la innovación y el desarrollo de soluciones a necesidades locales			x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x		11
ARS29	No ejercer abuso de su posición dominante para beneficiar a sus anunciantes o productos.							x	x									x	3
ARS31	Proteger los derechos del consumidor a una elección de uso informada. Lenguaje simple y claro.							x		x	x							x	4
ARS34	Desarrollar una plataforma sencilla para realizar reclamaciones que sean atendidas sin necesidad de judicializar la demanda.							x			x							x	3

Fuente: Elaboración propia 2015.

Del resultado de la evaluación de priorización podemos concluir que 6 de las actividades con dimensión social muestran desempeño superior para mitigar las restricciones del entorno, por lo que deben ser implementadas dada su capacidad de contribuir a generar valor social sin renunciar a la generación de valor económico, lo cual fortalece la sustentabilidad de la organización.

8. Incorporar la estrategia de generar valor compartido al portafolio de estrategias propuestas para Google Inc.

El portafolio de estrategias propuestas para Google Inc. se describe en la tabla 3 (**Estrategias propuestas para Google Inc. y su impacto en sus fuentes de ventaja competitiva**) a la cual se añadirá la siguiente estrategia, basada en Porter-Kramer (2006):

ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO	
E15	Evaluar las acciones estratégicas y planes funcionales a la luz de las políticas y pautas para la generación de valor compartido, diseñando una agenda estratégica de acciones que den sustentabilidad a la operación mediante la generación de triple resultado.

En la tabla 7 se valida cómo las estrategias propuestas se encuentran perfectamente alineadas a los tipos de estrategias enunciadas por Fred David (David, 2008) y a su vez cómo la definición

de una agenda estratégica de RSC priorizada puede contribuir a incorporar una dimensión social y medioambiental a las estrategias de negocio, permitiendo la generación de triple resultado. Es sin embargo importante no dejar de mencionar que, de acuerdo a lo mostrado en la mencionada tabla, tanto la estrategia de diversificación conglomerada y la de RSC no se encuentran ligadas con actividades priorizadas en la agenda de responsabilidad social estratégica.

Esto se puede explicar en el contexto de que las inversiones en productos y modelos de negocio no ligados al *core* de la organización, solo constituyen una apuesta por la diversificación y se encuentran gestionados como fondos de inversión; mientras que para la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa el objetivo de mitigar los impactos por los problemas legales en los cuales se encuentra Google Inc. no constituye un elemento clave en la gestión de un modelo de responsabilidad social proactivo, sino que se genera como una reacción ante las demandas de los *stakeholders*.

Tabla 7. Matriz de alineamiento de estrategias propuestas, con las estrategias recomendadas por la matriz de la gran estrategia

Estrategia Propuestas	Desarrollo de productos (Innovación)		Diversificación Concéntrica (Wearable)	Diversificación Conglomerada (Energ. Renov.)	RSC (Mitigar impacto de demandas)		Estrategias de marca líder en innovación globalmente Responsable			Penetración en mercados		
	E4	E18	E8	E5	E14	E11	E12	E3	E9	E13	E10	E1
Clasificación de Estrategias												
Estrategia Global												
Estrategia global	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia Genérica												
Amplia Diferenciación	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia Corporativa												
Integración Vertical hacia atrás			✓				✓		✓	✓		
Integración Vertical hacia adelante									✓		✓	
Integración horizontal									✓			
Estrategia de crecimiento												
Penetración de Mercado	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de producto	✓	✓	✓	✓			✓			✓		
Diversificación			✓	✓					✓			
Creación de Valor Compartido												
Agenda Estratégica RSE	ARS6		ARS20				ARS16-ARS28			ARS2-ARS14		

Fuente: Elaboración propia 2015.

Alineado a la propuesta de realizar una gestión de responsabilidad social proactiva y no reactiva, en el presente trabajo no se desarrollará de manera independiente un Plan Funcional de Responsabilidad Social. Dado que las actividades propuestas constituyen solo una transformación innovadora de las actividades ya identificadas en las diferentes áreas de la organización, su implementación será desarrollada en sus correspondientes planes funcionales. Otro aspecto a tener en cuenta es que los resultados de la implementación y ejecución de estas actividades con dimensión social no deben ser evaluados de manera aislada, sino que por el contrario el aprendizaje que se genere de la ejecución de dichas actividades debe ser comunicada y adoptada por todos los colaboradores, generando aprendizaje, acerca de la generación de valor compartido.

Es aquí sin embargo donde la ausencia de un área de Responsabilidad Social dentro del organigrama de Google Inc. dificulta el rol supervisor integrador y difusor que le corresponde, así como a la vez explica la inadecuada gestión de la relación con los *stakeholders*.

9. Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos de Google Inc. (periodo 2011-2015)

En el anexo 18 mostramos el alineamiento que existe entre la visión propuesta para Google, su misión, su ventaja competitiva, sus objetivos estratégicos, sus estrategias y planes de acción los cuales debe desplegar a lo largo de los próximos 5 años a fin de garantizar la sostenibilidad de su posición de líder e incrementar su ventaja competitiva.

Para estas acciones estratégicas hemos definido a su vez indicadores de cumplimiento que permitan su monitoreo y su incorporación en el flujo de inversiones a realizar.

Capítulo VII. Plan Funcional de Recursos Humanos, periodo 2011-2015

1. Introducción

La relevancia del talento y el impacto que tiene en la generación de ventajas competitivas refuerzan la necesidad estratégica de Google de reclutar el mejor talento del mundo y ofrecerles el mejor lugar para trabajar.

Google fue reconocida en el 2009 en el cuarto lugar de las mejores multinacionales para trabajar en el mundo, muy por encima de sus principales competidores como Microsoft (puesto 38); en el caso de Yahoo, Baidú o Apple, no aparecen en el *ranking* de las 100 primeras (Great place to work, 2009).

En la industria de la tecnología, la innovación resulta ser la fuente de ventaja competitiva más importante, y dado que solo las personas innovan, el proceso de gestión del talento debe constituir una actividad primordial en la cadena de valor de la compañía.

2. Gestión de recursos humanos

Enfocar la gestión hacia el desarrollo y la interiorización de la cultura Google en cada nuevo integrante constituye un reto enorme para una organización que entre el año 2004 y el 2009 incrementó su personal en 6,6 veces (Google Investor Relation, 2015), llegando a tener al 2009 19.835 empleados.

Contratar a las personas más innovadoras del mundo, crear programas que las ayuden a prosperar, ofrecerles un plan de compensación competitivo, invertir en desarrollar el talento, ofrecer infraestructura de vanguardia que potencie la innovación y la búsqueda de mejorar la calidad de vida de los colaboradores, son las actividades claves que sustentan la gestión de recursos humanos. Todas ellas basadas en el análisis de los datos, reinventando el campo de los recursos humanos (Google Carreras, 2015).

3. Objetivos del Área de Recursos Humanos

La vicepresidencia de RR.HH. de Google Inc. en la elaboración de su plan funcional para el periodo 2011-2015 define los siguientes objetivos:

Tabla 8. Objetivos del Área de Recursos Humanos para el periodo 2011-2015.

OBJETIVO GENERAL							
OBJETIVO GENERAL	Meta	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Contratar, desarrollar y retener a las personas más innovadoras e inteligentes del mundo, poseedoras de competencias distintivas que le permitan incorporarse a la cultura innovadora de Google, la cual debe mantenerse a pesar del crecimiento sostenido.	Trabajadores felices > 85%	% de trabajadores que afirman sentirse felices en su ambiente de trabajo	75%	80%	85%	87%	87%
OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Meta	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
OEspRH1: Reclutamiento global, inclusivo y de promoción de la diversidad y la multiculturalidad.	No menos del 30% de nuevos empleados son de otras nacionalidades	% de nuevos empleados son de otras nacionalidades	20%	30%	32%	35%	36%
OEspRH2: Implementar programas de capacitación continua, retroalimentados por la evaluación de desempeño (Duplicar las horas de capacitación, e impactar a no menos del 60% de empleados)	Duplicar las horas de capacitación anual (50 a 100) e impactar a no menos del 60% de los empleados.	Horas de capacitación por empleado	60	80	90	100	100
		% Empleados impactado	40%	50%	55%	60%	65%
OEspRH3: Promover la transferencia del conocimiento.(Sistema integrado de gestión del conocimiento implementada)	Promover la transferencia del conocimiento.(Sistema integrado de gestión del conocimiento implementada)	Plataforma Implementada	60%	100%			
OEspRH4: Incrementar la felicidad de los colaboradores en el trabajo.(Numero 1 en el ranking de GPW)	Incrementar la felicidad de los colaboradores en el trabajo.(Numero 1 en el ranking de GPW)	Puesto en el ranking GPW	3	1	1	1	1
OEspRH5: Lograr el mayor índice de retención del talento de la industria. (Nivel de rotación < (1-10%) Rotación de la industria)	Lograr el mayor (índice de retención del talento de la industria=IRI).	% Rotación de personal	IRI	IRI (1-3%)	IRI (1-5%)	IRI (1-10%)	IRI (1-11%)

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Análisis del funcionamiento del sistema de recursos humanos

En el caso de Google Inc. la existencia de una vicepresidencia de gestión de personas permite garantizar la participación del área responsable de la gestión del talento en la toma de decisiones del equipo directivo del más alto nivel. En el anexo 19 se evalúan los principales procesos de la gestión de personas, se identifican las brechas en sus operaciones, se define el plan de acción, así como las metas y su calendario de implementación; en las dos últimas columnas se muestran cómo estas acciones contribuyen a lograr los objetivos del Área de Recursos Humanos y los objetivos estratégicos.

5. Plan de acción de gestión de personas

El logro del objetivo general del área, así como la realización de los objetivos específicos, reposan en un plan de acción que busca minimizar aquellas brechas encontradas en el análisis de sus procesos, que permitan dar sostenibilidad a la fuente de ventaja competitiva de Google basada en la capacidad innovadora de sus colaboradores. Este plan es desarrollado a detalle en el anexo 19.

A continuación describiremos algunas de las acciones que contribuyen con mayor impacto al logro de los objetivos del área (Schmidt & Rosenberg, 2015):

- Reclutamiento global.
- Mantener la estructura organizativa innovadora en un proceso de crecimiento sostenido.

- Evaluación holística de los perfiles de los candidatos.
- Institucionalización de la gestión del conocimiento.
- Propuesta remunerativa de reconocimiento y de desarrollo competitiva con la industria.
- Capacitación continua y retroalimentación de necesidades a través de la evaluación de desempeño.
- Desarrollar liderazgo y plan de sucesión.

6. Presupuesto

El presupuesto destinado a compensaciones asciende al 4,7% de sus ventas para el año 2010 (Google Inc. Formulario 10K, 2010). La valorización de las acciones planificadas para la ejecución del plan para el Área de RR.HH. asciende a un importe de 189,4 millones de US\$, los cuales deberán incorporarse al presupuesto de gastos de la compañía y que ya incluyen los costos de incorporar dimensión social a sus actividades (impacto positivo en la sociedad a través de becas, empleo, promoción de la innovación), el análisis de los flujos resultantes por la aprobación del plan propuesto serán desarrollados en el capítulo de Finanzas.

Capítulo VIII. Plan Funcional de *Marketing*, para el periodo 2011-2015

1. Introducción

Google Inc., al 2010 ocupa el quinto lugar a nivel mundial como la marca con mayor valor en el mercado, después de Apple (N° 1), Microsoft (N° 2), Coca Cola (N° 3) e IBM (N° 4) (Forbes, 2010). El hecho de que dentro de las 5 marcas más valiosas del mundo 4 sean de la industria de la tecnología, plantean un inmenso desafío para el posicionamiento y la sostenibilidad de Google Inc.

Por otro lado, aspectos como la marcada tendencia mundial hacia la conectividad móvil, donde Google mantiene el liderazgo como el buscador más eficiente del mundo, con una cuota de mercado del 96,25% (Market Share, 2015), el crecimiento sostenido del e-commerce (IAB Internet Advertising Revenue Report; PwC 2012, 2013) y el fortalecimiento del canal de publicidad digital, basado en su gran capacidad de entregar anuncios relevantes gracias a sus sofisticados programas de segmentación consolidan un escenario en el cual, el modelo de Google posee una sólida ventaja competitiva: contar con la cuota de mercado de usuarios de internet más grande del mundo y un creciente número de miembros (editores de páginas web) que se integran a la red Google.

Estas fortalezas claves deben ser potenciadas a través de un Plan de *Marketing* que mantenga en el Top of Mind de los usuarios las siguientes promesas de marca:

Usuarios: “Pregunta, Google lo sabe”.

Anunciantes: “Maximizamos el retorno de tu inversión publicitaria”.

Red Google: “Incrementamos el tráfico de tu página y compartimos ganancias”.

Empresas: “Maximizamos tu productividad y eficiencia”.

Google sin embargo se enfrenta a una gran competencia en todos los aspectos de su negocio tal como lo muestra la siguiente tabla y dado que el 96% de sus ingresos proviene de sus anunciantes, su enorme preocupación se centra en atraer y retener a sus usuarios, anunciantes y a los proveedores de contenido (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

Tabla9. Competidores de Google Inc. por tipo de canal de publicidad por internet

Competimos con	Algunos competidores
Motores de búsqueda generales	Yahoo, Bing y Baidú
Motores de búsqueda verticales y sitios web de comercio electrónico	Kayac (Consultas de viaje), Monster.com (Consultas de trabajo), Web MD (para consultas de salud) Amazon.com y eBay (e-commerce)
Redes sociales	Facebook, Twitter, LinkedIn
Otras formas de publicidad	Televisión, radio, periódicos, revistas, vallas , páginas amarillas
Empresas de <i>software</i> comercial	Apple, Microsoft y aplicaciones móviles.
Proveedores de productos y servicios en línea	Samsung y su <i>suite</i> de aplicativos para sus TV, tabletas, laptop

Fuente: (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

2. Objetivos del Área de *Marketing*

La vicepresidencia de *Marketing* Global de Google Inc., en la elaboración de su plan funcional para el periodo 2011-2015, define los siguientes objetivos:

Tabla 10. Objetivos del Área de *Marketing* para los años 2011-2015

OBJETIVO GENERAL							
OBJETIVO GENERAL	Meta	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Incrementar sostenidamente su participación en la cuota de mercado de usuarios de internet y anunciantes de publicidad online manteniendo su posición de líder de la industria"	Incrementar su cuota de mercado de usuarios de internet mundial	% Cuota de Mercado global	92%	92%	93%	93%	93%
OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Meta	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Mantener el liderazgo mundial en el número de usuarios que utilizan su buscador e incrementar su cuota de mercado en países como China, Japón, Corea del Sur y Rusia donde no tiene liderazgo.	5% de crecimiento en la cuota de mercado anual en los países donde no es líder	Incremento % de la cuota de mercado en países donde no es líder.	3%	5%	5%	5%	5%
Poseer la mayor propuesta de valor para los anunciantes de publicidad a través del mayor retorno de su inversión.	Incrementar el ratio de conversión en 10%	Incremento % del ratio de conversiones.	1%	3%	5%	7%	10%
	Incrementar el ROI de sus anunciantes en 5% anual	Incremento % del ratio de ROI	1%	3%	4%	5%	6%
	Incremento de ingresos que provienen de AdSense en 5% anual	Incremento % de ingresos AdSense	1%	3%	5%	6%	7%
Incrementar el valor de marca a través del posicionamiento como empresa globalmente responsable y líder en proveer información útil.	Disminuir la incidencia de clics fraudulentos en 10%	Disminución % de ratio de clics fraudulentos (CF)	(1-4%)CF	(1-6%)CF	(1-10%)CF	(1-11%)CF	(1-12%)CF
	Campañas realizadas	Campañas por año		1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia 2015.

3. *Mix de marketing*

3.1 Producto

El portafolio de productos y servicios de Google se caracteriza por su constante innovación y mejora continua, ofreciendo una propuesta segmentada de servicios para usuarios, anunciantes, editores de contenido web, socios de la red de Google y empresas (anexo 20).

A pesar de ofrecer portafolios de productos diferenciados para cada segmento de clientes, todos sus productos cuentan con características transversales que identifican y refuerzan el posicionamiento de la marca:

- Capacidad de respuesta relevante e inmediata.
- Tecnología Cloud.
- Gran capacidad de almacenamiento.
- Diseño simple y ergonómico.
- Fácil de usar, simple y ergonómico.
- Seguridad y confianza en su uso.
- Ofrece publicidad pertinente y no invasiva.
- La mayoría de los servicios de Google son gratuitos.

3.2 Precio

El 97% de los ingresos de Google son por publicidad, de los cuales el 67% corresponde a publicidad en los sitios web de Google y 30% por publicidad en los sitios web de los socios de la red de Google (Google Inc. Formulario 10K, 2010). El otro 3% de los ingresos está dado por las ventas de licencias por el uso del buscador, aplicaciones de productividad para empresas como Google Apps for Business y Search Appliance y la venta de su teléfono móvil, Nexus One.

3.3 Plaza

El canal en el cual gira el modelo de negocio de Google es sin duda internet., A través de este acerca sus productos y servicios hacia sus usuarios o clientes, desarrollando plataformas sencillas de descarga o de compra virtual. Este, si bien es el canal principal, no es el único dado que al 2010 Google cuenta con más de 85 oficinas en más de 40 países que en su gran mayoría incluyen personal de ventas (Google Inc. Formulario 10K, 2010). Estas oficinas son un canal presencial para potenciales clientes *Premium*, los cuales reciben visitas de asesores especializados, que sustentan sus propuestas a través de un profundo conocimiento y una sólida experiencia en el uso de los productos que comercializan.

3.4 Promoción

La publicidad de Google gira en torno a la estrategia boca-oreja, para lo cual Google capta *early adopters* de tecnología para el testeo de sus productos y a partir de ahí construye una campaña de referidos a través de la invitación a sus usuarios a compartir historias de su experiencia de uso de los productos a través de una plataforma sencilla como Google Search Stories, o de foros o redes sociales (Google Dentro de Google, 2015).

3.5 Procesos

La característica de la actividad en la red, sobre todo teniendo en consideración que hablamos de una empresa global requiere servicio 24/7, garantizando, servicio ininterrumpido, capacidad transaccional, soporte especializado, seguridad y canales alternativos a la web (presencial o telefónica) para los clientes corporativos.

3.6 Personas

Los equipos de *marketing* y comunicación son la voz de Google Inc., que proporciona la lente a través del cual los usuarios, socios y líderes de opinión experimentan Google. Estos equipos cuentan las historias alrededor de nuestros productos, nuestra gente y nuestros programas y viven y respiran nuestro lema de “el usuario es primero” (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

3.7 Proactividad

Esta dada por la innovación constante de la página de su buscador dotándolo de una funcionalidad intuitiva en caso te equivoques al preguntar “¿quisiste decir?” y la actualización constante del *doodle*. Las oficinas en más de 40 países se constituyen en un canal de comercialización de sus productos para anunciantes y empresas.

4. Plan de acción del Área de Marketing

El plan funcional para el periodo 2011-2015 se desarrolla en el anexo 21, en el cual se ha elaborado una matriz que alinea los objetivos específicos propuestos para el área y se definen las estrategias y las acciones estratégicas a realizarse, asimismo se define un indicador de monitoreo por cada acción, se elabora un calendario tentativo de implementación y se estima un presupuesto anual para el desarrollo de actividades.

De las estrategias propuestas podemos concluir que se centran en dos grandes temas:

- a) Maximizar la experiencia en torno al uso de los servicios que brinda Google.
 - Formar equipo de expertos para ayudar a usuarios a mejorar su experiencia con el uso de productos Google.
 - Centrar la publicidad en difundir los beneficios de los productos.
 - Educar a los anunciantes en herramientas de métrica.
 - Mejorar la segmentación de usuarios Google a través de la oferta de una *suite* de aplicativos, siendo el Gmail la puerta de acceso.
- b) Reforzar la reputación de la marca en los temas de responsabilidad social.
 - Abrir locales en más ciudades del mundo incentivando la innovación y solución de los problemas locales.

- Disminuir la tasa de clics fraudulentos.
- Información simple y sencilla de las condiciones de uso y privacidad de los aplicativos.
- Educar a usuarios en herramientas de seguridad como Google safesearch.

5. Presupuesto

En el año 2010 los gastos relacionados a *marketing* y ventas ascienden a 9,5% de las ventas para el año. Este aumento del gasto si bien solo subió 1,1% con relación al año 2009, marca una desviación del promedio de 8,5% registrados en los últimos cuatro años. Este incremento se debió principalmente a un aumento en la publicidad y los gastos de promoción, el crecimiento del equipo de *marketing* y ventas y gastos de comisión más altos. Este porcentaje puede seguir aumentando, por crecimiento de la operación, lanzamiento de productos nuevos y aumento del nivel de servicio anunciantes, socios de la red y otros socios (Google Inc. Formulario 10K, 2010). La valorización de las acciones planificadas para la ejecución del Plan de Marketing 2011-2015 ascienden a un importe promedio anual de 92,5 millones de US\$, los cuales deberán incorporarse al presupuesto de gastos de la compañía y que ya incluyen la incorporación de la dimensión social en las actividades (difusión de herramientas de seguridad, lenguaje simple en las políticas de uso de aplicativos y disminuir los clics de origen fraudulento). El análisis de los flujos resultantes por la aprobación del plan propuesto será desarrollado en el capítulo de Finanzas.

Capítulo IX. Plan Funcional de Operaciones para el periodo 2011-2015

1. Introducción

Google Inc. es un líder tecnológico mundial centrado en mejorar la forma en que se conectan las personas con la información y que aspira a construir productos que mejoren la vida de miles de millones de personas en el mundo (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

Dada la naturaleza innovadora de la organización y su particular forma de organizarse para responder con desempeño superior a las necesidades de un creciente número de usuarios a nivel mundial, que requieren estar conectados las 24 horas los 365 días del año. Pasaremos a describir cómo Google organiza a sus equipos para cumplir con su misión.

2 Equipos del Área de Operaciones

El Área de Operaciones planifica y supervisa los procesos de desarrollo, diseño, operaciones, soporte, relaciones con desarrolladores y soluciones técnicas. Garantizando la calidad y eficiencia del proceso de desarrollo de productos y la continuidad del funcionamiento de la infraestructura (internet físico) que soporta la operatividad de los sistemas de tecnología de la información y de comunicación puestos al servicio de miles de millones de personas en el mundo.

Los equipos que en Google se encargan de garantizar la continuidad de la operación son ingeniería y diseño, operaciones y soporte, gestión de productos y relaciones con desarrolladores y soluciones técnicas. Todos los equipos del Área de Operaciones están dedicados a construir cosas interesantes y es en ese camino que enfrentan retos fabulosos, dada la escala de las operaciones que gestionan, la capacidad computacional a la cual tienen acceso y el impacto que sus tareas diarias tienen en la forma de conectarse con la información de millones de personas (Google Carreras Soporte y operaciones, 2015).

3. Objetivos del Área de Operaciones

El Área de Operaciones de Google Inc., en el diseño de su plan de funcionamiento, definió los siguientes objetivos, tanto general como específicos, para el periodo 2011-2015:

Tabla 11. Objetivos del Área de Operaciones para los años 2011-2015

OBJETIVO GENERAL							
OBJETIVO GENERAL	Meta	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Construir productos que mejoren la vida de las personas y garantizar la capacidad de procesamiento, almacenamiento, seguridad y velocidad de respuesta que requiere un mundo interconectado, dentro de un entorno carbono neutral.	Mantener la performance de la operación disponible y eficiente 24/365.	Horas de interrupción del servicio anual.	1	1	0.8	0.5	0.5
	Incorporar 8 productos nuevos a la suite Google	Número de productos nuevos		1	1	3	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Meta	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Incrementar el número de centros de datos en el mundo. (10 nuevos centros en 5 años)	Diez nuevos centros de datos 2011-2015.	Número de centros de datos.	2	2	2	2	2
Desarrollo de tecnología que permita el acceso a internet con mayor ancho de banda, velocidad, alcance y menor costo.	Patente de tecnología desarrollada para conectarse al internet para el 2013.	Patente desarrollada	30%	70%	100%		
Desarrollo conjunto de funcionalidades y tecnología personalizada para socios fabricantes de dispositivos de conectividad	5 socios de marcas posicionadas en la fabricación de dispositivos de conectividad en especial teléfonos móviles. (2)	Número de nuevos socios aprobados.	1	2	2		
	Innovar versiones en cada dispositivo. (3)	Número de versiones por año.	1	3	5	5	5
Innovación continua de sus productos tanto en funcionalidades como diseño.(suite de aplicaciones, incluida red social)	Suite de aplicativos, incluye red social, implementada. (3)	Suite implementada y lanzada al mercado.			1		
	100% de Dominios con opciones de búsqueda priorizada por idioma y ubicación. (3)	% Dominios personalizados.	40%	70%	80%	90%	100%
Diseñar la nueva generación de productos con conectividad a la internet, eco amigables y personalizables.(2 productos nuevos lanzados al mercado)	Garantizar que la capacidad de integración de las tecnologías por adquirir, e incorporar al portafolio de productos de conectividad Google, contribuyan a la generación de valor para el usuario.	% de adquisiciones incorporadas al portafolio Google.	85%	97%	100%	100%	100%
	Lanzar al mercado su prototipo de conectividad (Wearable).	Dispositivos lanzados al mercado.					1

Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Plan de acción del Área de Operaciones para el periodo 2011-2015

El Plan de Operaciones para Google Inc. incorpora las acciones necesarias para llevar a cabo las estrategias definidas en el capítulo VI y detalladas en el anexo 22, adecuando las metas al alcance de las funciones del área y definiendo el calendario de implementación y presupuesto necesario para su puesta en marcha.

Cada una de estas metas incorpora retos para los diferentes equipos del Área de Operaciones, dado que estas estrategias involucran desarrollo de *hardware*, *software*, nuevos diseños que maximicen la experiencia del usuario, tecnología de redes y conectividad, adquisición de nueva tecnología y desarrollos conjuntos con fabricantes de dispositivos y proveedores de internet. La implementación de las estrategias propuestas persigue cumplir con la misión y visión de Google, fortalecer su ventaja competitiva y mantener su posición de líder en la industria de proveer información. Sin embargo, mantener esta posición de liderazgo requiere contar con la capacidad de

procesar, almacenar, dar seguridad y responder con velocidad a los requerimientos de una creciente población de usuarios de internet a nivel mundial. Es aquí que la estrategia planteada “Incrementar el número y la capacidad de procesamiento de centros de datos, ecoeficientes y con altos estándares de seguridad” se consolida como una necesidad para garantizar la sostenibilidad de las demás estrategias. La estrategia de invertir en desarrollo de productos, servicios y modelos de negocios no ligados al *core* (Energías renovables, Biotecnología, Inteligencia artificial, Carros autónomos), no ha sido desplegada en este plan de acción dado que tales inversiones son inherentemente riesgosas y por tanto sus operaciones podrían afectar significativamente no solo el retorno de las inversiones sino también la reputación de la marca (Google Inc. Formulario 10K, 2010), es por esto que se propone crear una división independiente que gestione un fondo de inversión de riesgo que patrocine estas investigaciones y desarrollos.

5. Presupuesto

Los costos de operación tanto en lo referente a centros de datos como costo del tráfico de la red Google, así como los costos en investigación y desarrollo muestran un comportamiento bastante homogéneo del 2008 al 2010 (Google Investor Relation, 2015). Las estrategias de crecimiento y diversificación propuestas requieren incrementar y dinamizar el caudal innovador por lo que se plantea un incremento equivalente al 1% sobre los ingresos en investigación y desarrollo, enfocado fundamentalmente en desarrollar los dispositivos de conectividad del futuro. En el presupuesto han sido incorporados los costos relacionados a la dimensión social con que deben contar todos sus desarrollos (ecoamigables, mayor periodo de vida, menores costos, mayor acceso). El plan de acción propuesto ha sido valorizado 8,6 billones de US\$, el análisis de los flujos resultantes por la aprobación del plan propuesto serán desarrollados en el capítulo de Finanzas.

Capítulo X. Plan de Finanzas

1. Introducción

El Área de Finanzas de Google Inc. evaluará la viabilidad financiera de las estrategias propuestas, para lo cual se incorporarán a la estructura de costos actual los presupuestos de los planes funcionales, en los cuales solo se han valorizado las actividades que requieren una asignación de recursos adicionales a los costos de las actividades regulares.

2. Análisis financiero de Google al cierre del ejercicio 2010

El análisis financiero de Google Inc. comprende los ejercicios del 2008 al 2010, en el cual evaluaremos la evolución de las ventas, la estructura de su capital y sus principales ratios financieros.

- **Análisis de las ventas, costos y márgenes periodo 2008-2010**

Los ingresos de Google se obtienen casi en su totalidad (97%, año 2009) del negocio de la publicidad, siendo el 67% generada por clics realizados en las páginas web propiedad de Google, mientras que el 30% corresponden a clics en anuncios publicitarios en las páginas de los socios de la red Google. En relación con el costo de venta, el 70% se atribuye a los acuerdos de distribución y a los pagos realizados a los miembros de la red Google por participación en los ingresos y el otro 30% se refiere a gastos relacionados con operación de sus centros de datos, costos de energía, costo de ancho de banda, entre los principales (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

Los gastos operativos por su parte mantienen una participación homogénea en los ingresos en los últimos tres ejercicios, equivalente al 30% de los ingresos. El margen bruto obtenido en el 2010 presenta una ligera mejora con respecto al 2009 y se encuentra dentro del promedio de la industria. En relación con el margen neto al 2010 Google Inc. alcanzó una rentabilidad neta del 29% superando el 28% alcanzado en el 2009 y casi duplicando el promedio de la industria (anexo 23).

- **Análisis de la evolución de activos y pasivos 2008-2010**

Los activos al 2010 han presentado un incremento del 43%. El 60% de estos activos lo constituyen efectivo, equivalente de efectivo y valores negociables que para el año 2010 ascienden a 35 billones de US\$ y que se componen principalmente de instrumentos de alta liquidez de deuda del Gobierno de Estados Unidos, deuda de otros Gobiernos y depósitos a plazo en el mercado monetario. En el caso de los pasivos, observamos un incremento de 158% explicado por un programa de financiación de deuda a corto plazo por 3 billones de US\$, sumado a un pagaré por

468 millones de US\$ para la compra de un edificio de oficinas en Nueva York (Google Inc. Formulario 10K, 2010) (anexo 24).

- **Análisis de los ratios de rentabilidad 2008-2010**

La caída de 1,4% del ROA registrado en el 2010, a pesar del incremento de la rentabilidad neta de 1,85 billones de US\$, se explica por el incremento registrado en los activos totales, que se vieron impactados por el incremento de 3,0 billones de US\$ en el efectivo y equivalentes de efectivo producto de la operación de financiación de deuda, 3,6 billones en planta y equipos, y 7,0 billones en inversiones a corto plazo. Sin embargo, Google Inc. mantiene un desempeño equivalente a 1,5 veces el promedio de la industria. En el caso del ROE, presenta una mejora sostenida del indicador mostrando también un desempeño superior al promedio de la industria en 1,2 veces (anexo 25).

- **Análisis de los ratios de liquidez y apalancamiento periodo 2008-2010**

En el año 2010 Google Inc. obtiene un nivel de liquidez de 4,16, lo cual le permite cubrir con sus activos corrientes en más de 4 veces sus obligaciones a corto plazo. Este indicador sin embargo ha tenido una caída significativa con respecto al año 2009 y 2008. Explicado fundamentalmente por sus operaciones de financiamiento de deuda a corto plazo (Google Inc. Formulario 10K, 2010). En relación con el indicador de apalancamiento, observamos que al 2010 sus obligaciones a LP equivalen solo al 3,49% de su patrimonio, y es equivalente solo a 0,72 veces de lo alcanzado en el 2009, lo cual indica que más del 96% de sus operaciones son financiadas con capital propio (anexo 26).

- **Análisis de los principales riesgos a los que están expuestos el resultado de la operación**

Riesgo cambiario: Producto de las transacciones realizadas en otras monedas. Al año 2010 el 52% de los ingresos provienen de ingresos internacionales, por lo que el fortalecimiento del dólar en el 2009-2010 tuvo un impacto desfavorable en los ingresos internacionales (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

Riesgo de la tasa de interés: La inversión de los excedentes de efectivo en operaciones tanto de interés fijo como variable, conllevan a un grado de riesgo por variaciones del tipo de interés. Los valores de renta fija se afectarán negativamente por un aumento de la tasa de interés mientras que los títulos a tasa flotante pueden producir menos ingresos si las tasas de interés bajan (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

Riesgo de crédito: Se ve aumentado en las operaciones internacionales, debido a largos ciclos de pago y niveles más altos de fraude en los pagos en algunos países (Google Inc. Formulario 10K, 2010).

3. Objetivos del Área de Finanzas periodo 2011-2015

El Área de Finanzas de Google Inc. ha definido los siguientes objetivos para el periodo 2011- 2015:

Tabla 12. Objetivos del Área de Finanzas para el periodo 2011-2015

OBJETIVO GENERAL	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Asignar de manera eficiente los recursos necesarios para dar sostenibilidad a las actividades claves y viabilizar aquellas inversiones que generen valor(económico, social, medioambiental).	Puesto en ranking BrandZ marcas más valiosas del mundo. (1)	3	3	2	1	1
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicador	2011	2012	2013	2014	2015
Incrementar de manera sostenida el ratio de ROE	ROE	19%	21%	21%	22%	23%
Incrementar de manera sostenida el ratio de ROA	ROA	15%	16%	17%	19%	21%
Mantener un ratio de Efectivo y equivalente de efectivo sobre el total de activos mayor a 0.5	Efect y equiv efect/ Act. Tot > 0,5	53%	54%	54%	55%	55%
Apalancamiento no mayor al 2%	Pasivos LP / Patrimonio < 2%	3,0%	2,7%	2,5%	2,0%	1,8%

Elaborado por el autor 2015

Nota:

(1)La consultora Millward Brown Ranking Brandz. El valor de una empresa no sólo se mide en las ganancias, la personalidad, reputación, experiencia y notoriedad son las principales métricas consideradas para el ranking. <http://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo/>

4. Evaluación financiera de las estrategias

En el anexo 27 se detalla el presupuesto de las estrategias propuestas para Google Inc., las cuales han sido organizadas en 4 escenarios. En el escenario uno mantenemos la estrategia actual, por lo cual las estimaciones responden a la tendencia de los resultados históricos obtenidos. En el escenario dos planteamos la implementación de las estrategias de crecimiento e integración, aunada a su estrategia global de fortalecer su posicionamiento como empresa globalmente responsable y líder en proveer información organizada y útil para el mundo. En el escenario tres planteamos un escenario en el cual la estrategia de diversificación concéntrica es implementada de manera individual. En el cuarto y último escenario planteamos la implementación de ambos grupos de estrategias. En relación con la propuesta de diversificación no relacionada se recomienda que esta sea gestionada como un fondo de inversión de riesgo, con el objetivo de minimizar el impacto de resultados negativos en los resultados acumulados de Google Inc., así como problemas con temas de reputación. En los anexos 28, 29, 30 y 31 se muestran a detalle los flujos de caja económicos de cada uno de los escenarios propuestos, así como los supuestos bajo los cuales se realizaron las estimaciones. En la siguiente tabla vemos los resultados del VAN de los flujos de caja económicos para el periodo 2011-2015 por cada escenario propuesto. Se aprecia que la propuesta que mayor VAN consigue es la estrategia conjunta, por lo cual, dada la gran fortaleza financiera que mantiene Google Inc. se recomienda su implementación.

Tabla 13. Tabla comparativa de VAN de los flujos descantados de cada escenario planteado

Estrategias	VAN
Sin estrategia	49.846
Global, crecimiento, Integración	56.233
Diversificación relacionada	46.597
Todas las estrategias en conjunto	58.573

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Análisis de sensibilidad de las propuestas

a. Sensibilidad a la variación de la tasa de descuento

Del análisis de sensibilidad ante diferentes tasas de descuento las diferentes propuestas mantienen un VAN positivo, lo cual refuerza su viabilidad incluso en un escenario en el que casi se duplica la tasa de descuento usada para las estimaciones.

Tabla 14. Análisis de sensibilidad a la variación en la tasa de descuento en cada escenario propuesto

Estrategias	4,0%	7,0%	10,4%	15,0%	20,0%
Sin estrategia	60.866	55.298	49.846	43.650	38.137
Global, crecimiento, integración	69.790	62.922	56.233	48.686	42.025
Diversificación relacionada	61.453	53.827	46.597	38.693	31.968
Todas las estrategias en conjunto	73.534	65.938	58.573	50.306	43.056

Fuente: Elaboración propia 2015.

b. Sensibilidad a la variación de estimaciones del flujo económico

Asimismo, el VAN de los diferentes escenarios propuestos ha sido evaluado asumiendo distorsión de las estimaciones realizadas en un rango que va desde -15% hasta 15% de variación. Los resultados obtenidos por los VAN de cada propuesta siguen siendo positivos por lo que validan la sostenibilidad de su implementación, siendo la propuesta que mayor valor genera la de implementación de todas las estrategias en conjunto.

Tabla 15. Análisis de sensibilidad a la variación de las estimaciones en cada escenario propuesto

Estrategias	-15,0%	-10,0%	0,0%	10,0%	15,0%
Sin estrategia	30.104	36.684	49.846	63.007	69.588
Global, crecimiento, integración	33.849	41.311	56.233	71.156	78.617
Diversificación relacionada	30.826	37.946	46.597	66.424	73.544
Todas las estrategias en conjunto	34.572	42.572	58.573	74.573	82.574

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Google posee una poderosa ventaja competitiva, que se sustenta en la velocidad de respuesta de su buscador con información pertinente.

Existen varios proveedores de canales de publicidad en internet que compiten por obtener una cuota de la inversión publicitaria.

Los ingresos de Google se basan en la publicidad, por lo que su cuota de mercado de usuarios de internet le permite ofertar una propuesta atractiva al anunciante basado en su alcance y su capacidad de segmentar a través de hábitos de navegación de miles de millones de internautas.

La aparición de Facebook y el fracaso de sus intentos de adquisición, así como lo incierto de la consolidación de la red social Google + plantea un futuro incierto para Google Inc.

La capacidad de segmentación de Facebook basado en los perfiles de sus usuarios, así como sus preferencias a través de los *likes*, consolidan una propuesta que resulta muy atractiva para los anunciantes.

Los riesgos relacionados a una inadecuada gestión de *stakeholders* que han ocasionado demandas por temas de privacidad, derechos de autor, posición dominante, tributos y temas regulatorios, expone a Google Inc. al deterioro de la reputación de su marca.

Recomendaciones

Crear una *suite* de aplicaciones Google, donde las funcionalidades más desarrolladas estén disponibles solo a los que navegan identificados con su usuario Gmail. El negocio de la publicidad está ligado a la capacidad de mejorar de manera continua la segmentación de los potenciales clientes y de esta forma incrementar el retorno sobre la inversión publicitaria.

Implementar una agenda de responsabilidad social estratégica, incorporando a sus actividades claves una dimensión social, esto consolidará el posicionamiento futuro de Google como una empresa globalmente responsable y líder en proveer información útil.

Invertir de forma sostenida en infraestructura de procesamiento, almacenamiento, sistemas, redes y personas que permitan atender los requerimientos crecientes de un cada vez mayor número de internautas.

Desarrollar la nueva generación de dispositivos de conectividad. El dispositivo debe contar con atributos que superen los estándares actuales de portabilidad, conectividad, ciclo de vida e interacción por voz a un precio competitivo (equivalente a *smartphone* de gama media), sin dependencia de operador, y con las múltiples funciones de comunicación (llamadas, mensajes, videos a través de la web) y con un sistema operativo que potencie la funcionalidad de su portafolio.

Implementar las estrategias propuestas de manera conjunta, basado en su gran fortaleza financiera, lo que le permitirá en una primera etapa mantener su posición de líder en el negocio de la publicidad por internet y ser el protagonista de la nueva generación de dispositivos de conectividad con funcionalidades no replicables en otros dispositivos.

Invertir en negocios no relacionados a la industria de proveer información a través de internet, responde a la necesidad de diversificar el riesgo y a su vez cumplir con su visión: “Mejorar la vida de las personas a través de nuestros productos”.

Bibliografía

ABC Tecnología (s.f.). *Facebook muerde a Google en la batalla por la publicidad móvil*. <<http://www.abc.es/tecnologia/redes/20141014/abci-google-facebook-publicidad-online-201410141214.html>>

Aguado, S. (2015). “Economía de EE.UU. Las últimas tres décadas”. *Instituto Franklin*. Universidad de Alcalá. <<http://www2.uah.es/saguado/articulotresdecadas.pdf>>.

Bach, David y Bruce, David (2010). “Lo que todo consejero delegado debe saber sobre estrategias ajenas al mercado”. *Harvard Deusto business review*.

Banco Mundial (2015). Indicadores del Banco Mundial. Fecha de consulta: 23/02/2015. En: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2/countries/1W-IN?display=graph>>

Bank World (2010). *Global Economic Prospect Summer 2010*. <http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201006/09/economia/20100609elpepueco_1_Pes_PDF.pdf>

BBC (2010). www.bbc.co.uk [En Línea]. BBC. 24 de 06 de 2010. Recuperado: 12/03/ 2015. <http://www.bbc.co.uk/mundo/economia/2010/06/100623_graficos_economia_europa.shtml>

Bloomberg (2015). Fecha de consulta 12/03/2015.

Brant, R. L. (2010). *Las dos caras de Google*. Barcelona: Viceversa Negocio.

Charles, W. L. Hill & Gareth, R. Jones (2010). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Datamation (2015). www.datamation.com. Obtenido de <<http://www.datamation.com.ar/software/5540-tendencias-explosion-de-aplicaciones-mobile-basadas-en-cloud-computing>>.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson-Prentice Hall.

Del Blanco (2012). *Las macrotendencias en TIC: elementos para la toma de decisiones*. Recuperado: 5/01/2015. En: <<https://www.youtube.com/watch?v=KjUzJot90CM>>

Derechos Digitales (ONG) (2010). “Discusión pública en internet de la nueva ley de copyright en Brasil”. www.derechosdigitales.org. Fecha de consulta: 02/02/2015. En: <<https://www.derechosdigitales.org/1865/discusion-publica-en-internet-de-la-nueva-ley-de-copyright-en-brasil/>>.

Diario Gestión (2015). “Legisladores británicos dicen que Google engañó en sus impuestos”. En: *Diario Gestión*. www.gestión.pe. Fecha de consulta: 07/04/2015. <<http://gestion.pe/empresas/legisladores-britanicos-dicen-que-google-engano-impuestos-2066244>>

Diario Gestión (2013). “Google pagó 55 millones de impuestos”. www.gestión.pe. Fecha de consulta: 08/02/2015. En: <<http://gestion.pe/empresas/google-pago-us-55-millones-impuestos-ingresos-us-4900-millones-reino-unido-2077440>>.

Drumond, David (2010). *Una nueva aproximación a China*. Memorándum de Google.

Edelman, Benjamin & Eisenmann, Thomas R. (2010). “El caso Google Inc.”. *Harvard Business Review*. Febrero de 2010.

Europa síntesis de la legislación de la UE (2015). europa.eu. Fecha de consulta: 18/02/2015: En: <http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/l28060_es.htm>

FMI (2010). *Perspectivas de la Economía Mundial*. Abril de 2010. En: <<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2010/01/pdf/sums.pdf>>

Forbes (2010). *Las 10 marcas más valiosas del mundo*. Fecha de consulta: 15/03/2015: En: <<http://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo/>>.

Forbes (2010). *Apple, Google, Microsoft, IBM, Nike, Disney, BMW*. Fecha de consulta: 08/03/2015: En: <http://www.forbes.com/2010/07/28/apple-google-microsoft-ibm-nike-disney-bmw-forbes-cmo-network-most-valuable-brands_slide_6.html>.

Google Carreras Soporte y Operaciones (2015). *www.google.com*. Recuperado el 09 de 12 de 2014. Información de la compañía. En: <<http://www.google.com.pe/intl/es-419/about/careers/teams/ops-support/>>

Google Data Centers (2015). Recuperado el 23/02/2015 En: <<http://www.google.com/about/datacenters/>>

Google Dentro de Google (2015). *www.google.com*. Recuperado el 12/12/2014. Información de la compañía. En: <<https://www.google.com/intl/es-419/search/about/insidesearch/stories/>>

Google Empresa (2015). Recuperado el 4 de diciembre de 2014. En: <<http://www.google.com/about/company/history/?hl=es>>

Google Inc. (2015). *www.google.com*. Recuperado el 2 de 09 de 2014. Información de la compañía. En: <<http://www.google.com.pe/intl/es-419/about/company/products/>>

Google Inc. (2010). *www.google.com*. Recuperado el 2/09/2014. Información de la compañía. En: <http://www.google.com/intl/es-419_pe/about/company/facts/management/#section-board>

Google Inc. Formulario 10K (2010). Recuperado el 12 de 02 de 2015. En: <http://investor.google.com/documents/20101231_google_10K.html>

Google Inc. Google careers (2015). *Google escritura técnica*. Recuperado el 03/01/2015. En: <http://www.google.com/intl/es-419_pe/about/careers/teams/ops-support/technical-writing/>.

Google Inc. Google careers (2015). Recuperado el 11 de enero de 2015. En: <http://www.google.com/intl/es-419_pe/about/careers/teams/social-impact/>.

Google Inc. Google careers (2015). Recuperado el 14 de 02 de 2015. En: <http://www.google.com/intl/es-419_pe/about/careers/teams/>

Google Inc. Google careers (2015). Recuperado el 12 de abril de 2105. En: <http://www.google.com.pe/intl/es-419/about/careers/teams/markcomm/>.

Google, Inc. Google Filosofía (2015). Recuperado el 21 de 10 de 2015. En: <http://www.google.com/intl/es-419_pe/about/company/philosophy/>

Google Inc. Google green (2015). Recuperado el 12 de enero de 2015. En: <<http://www.google.com/green/energy/investments/>>.

Google Inc. Google green (2015). Recuperado el 23 de marzo de 2015. En: <<https://www.google.com.pe/green/>>.

Google Inc. Misión (2015). Recuperado el 20 de enero de 2015. En: <https://www.google.com/intl/es_pe/about/company/>.

Google Investor Relation (2015). *Investor.google.com*. Recuperado el 10 de 11 de 2014. En: <<http://investor.google.com/financial/2010/tables.html>>

Google Venture (2015). *www.gv.com*. Recuperado el 13 de 03 de 2015. En: <<https://www.gv.com/portfolio/#enterprise>>.

Grant (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Civitas ediciones.

Great Place to Work (2009). Recuperado el 17/02/2015. En: <<http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for/year/2009>>

Grupo Europeo de Trabajo de Protección de Datos (2010). *Comisión Europea*. Recuperado el 29/04/2015. En: <http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/docs/wpdocs/2010/wp173_es.pdf>

Helft, M. (2009). "Technology Companies". En: *The New York Times*. 31 de Marzo de 2009. Recuperado el 16/11/2014. <http://www.nytimes.com/2009/03/31/technology/companies/31google.html?_r=2&partner=rss&emc=rss&>

IAB Internet Advertising Revenue Report; PwC 2012 (2013). *iab.net*. Recuperado el 18/04/2015. En: <http://www.iab.net/media/file/IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_FY_2012.pdf>

Index Mundi (2015). "Número de servidores de internet mundo", *indexmundi.com*. Recuperado el 5/12/2014. <<http://www.indexmundi.com/map/?v=140&l=es>>

ITU (2010). "The World in 2010: The rise of 3G". En: *www.itu.int*. Recuperado el 11 de 04 de 2015. <<http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>>

ITU (s.f.). "Committed to connecting the world". En: *www.itu.int*. Recuperado el 10 de 03 de 2015. <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2014/Individuals_Internet_2000-2013.xls>

Jones, G. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: Mc. Graw Hill.

Letsheal.org. (2011). "Consumidores las prefieren responsables". *www.cnnexpansion.com*. En: <<http://www.cnnexpansion.com/empreendedores/2011/06/17/consumidores-las-prefieren-responsables>>

Market Share (2015). Recuperado el 08/03/2015. En: <<http://marketshare.hitslink.com/>>

Martín (2010). *La biotecnología se sitúa como el mejor sector del año para invertir en fondos*. Recuperado el 11.01.2015 En: <http://www.finanzas.com/noticias/fondos-inversion-planes-pensiones/2010-04-12/268392_biotecnologia-situa-como-mejor-sector.html>

Martínez, Ricardo (2010). “Bruselas investiga a Google por abuso de posición dominante”. *El país.com* Recuperado: 12/02/2015 En: <http://elpais.com/diario/2010/02/25/sociedad/1267052408_850215.html>

Miembros de la comisión de banda ancha para el desarrollo digital (2010). “Declaración de 2010 sobre Integración de la banda ancha para todos”. Recuperado el 10/01/2015 En: <http://www.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/pol/S-POL-BROADBAND.01-2010-PDF-S.pdf>

Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mitchell, Ronald; Agle, Bradley; y Wood, Donna (1997). “Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, N° 4, oct. 1997, p. 853-886. En: <http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf>

Naciones Unidas (2015). United Nations statistics division. Fecha de consulta: 12/02/2015. <<http://unstats.un.org/unsd/default.html>> **NAICS** (2007). *census.gov*. Recuperado el 23 de 01 de 2015. En: <<http://www.census.gov/cgi-bin/sssd/naics/naicsrch?chart=2007>>

Naciones Unidas (2011). Panel intergubernamental de cambio climático. Fecha de consulta: 12/03/2015. <http://www.ipcc.ch/home_languages_main_spanish.shtml>

Naciones Unidas (2010). *Objetivos de desarrollo del milenio*. En: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2010_SP.pdf>

Observatorio de la política China (2011). “Informe anual 2011”. *www.politica-china.org*. Fecha de consulta: 02/03/2015 <http://www.politica-china.org/imxd/noticias/doc/1297414080_politica_china_2011_informe_anual_v2_2_.pdf>.

Porter & Kramer (2011). “La creación del valor compartido”. *Harvard Business Review para América Latina*. En: <<http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>>

Porter & Kramer (2006). “Estrategia y Sociedad”. *Harvard Business Review para AL*. En: <<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>>

Rosenberg, Jonathan y Schmidt, Eric (2015). *Cómo trabaja Google*. México D.F.: Santillana Ediciones Generales.

Ruiz Navarro, José y Bueno Corpas, M. Rocío (2012). “Catálogo sobre la economía verde en el parque natural Bahía de Cádiz”. *Universidad de Cádiz, cátedra de emprendedores*. Recuperado el 20/04/2015. En: <http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Catedra_Emprendedores/2120366154_2532013103628.pdf>

Rusli, E. M. (2010). “Segunda Ronda: Es Google un monopolio”. *The New York Times*. En: <<http://dealbook.nytimes.com/2010/12/21/round-two-is-google-a-monopoly/>>

Smart up (2015). *Cómo hacer publicidad en Facebook*. Recuperado el 14 de 02 de 2015. En: <<http://www.smartupmarketing.com/como-hacer-publicidad-en-facebook/>>

Stamford, Conn (2008). *Gartner identifica las 10 principales tecnologías estratégicas para el 2009*. Recuperado el 26 de 02 de 2015. En: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/777212>>.

Stat Counter Global Stats (2015). *Stat Counter, Global Stats*. Recuperado el 14 de 03 de 2015. En: <<http://gs.statcounter.com>>

Suárez, Alejandro (s.f.). *Entrevista para marketing directo.com*. Recuperado el 26/04/2015. <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/google-es-la-mayor-base-de-datos-de-perfiles-personales-y-el-sector-de-la-publicidad-lo-sabe/>>.

The Nielsen Company (2010). *Retelur marketing online*. Recuperado el 23 de 02 de 2015. En: <<https://retelur.wordpress.com/2010/10/05/estudio-sociedad-en-red-2009-conclusiones-redes-sociales/>>.

The Wall Street Journal (2010). Google amenaza con marcharse de China tras los ataques cibernéticos. 13 de enero de 2010. Unión Europea, (2015). *Legislación*. Fecha de consulta: 18/02/2015. En: <http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/l28060_es.htm>

Unión Internacional de Telecomunicaciones (2010). *Medición de la sociedad de la información 2010*. En: <http://www.itu.int/newsroom/press_releases/2010/pdf/PR08_ExecSum_es.pdf>

United Nations department of economic and social affairs (2012). *Informe poblacional*. United Nations. Recuperado el 15/03/2015. <<http://esa.un.org/wpp/excel-data/population.htm>>

Wikinvest (2015). *wikinest.com* Recuperado: 14/11/2014 En:<<http://www.wikinest.com/wiki/>>

Anexos

Anexo 1. Evolución de los ingresos por tipo 1999- 2009 (millones de US\$)

Ingresos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total Ingresos	0.2	19.1	86	439	1,466	3,189	6,139	10,605	16,594	21,796	23,651
Ingresos por publicidad	N/D	N/D	66	411	1,421	3,143	6,065	10,493	16,413	21,129	22,889
Sitios Web de Google	N/D	N/D	66	307	792	1,589	3,377	6,333	10,625	14,414	15,723
Sitios Web de la Red Google	N/D	N/D		104	629	1,554	2,688	4,160	5,788	6,715	7,166
Licencias y Otros	N/D	N/D	20	29	45	46	74	112	181	667	762
Como % de los Ingresos											
Sitios Web de Google	--	--	76%	70%	54%	50%	55%	60%	64%	66%	66%
Sitios Web de la Red Google	--	--	--	24%	43%	49%	44%	39%	35%	31%	30%
Licencias y Otros	--	--	23%	6%	3%	1%	1%	1%	1%	3%	3%

Fuente: Estados financieros de Google Formulario 10K (Página de Google)

Anexo 2. Gastos de publicidad en internet en EE.UU.

Gastos de publicidad en internet en EEUU
Ingresos de los motores de búsqueda más destacados
Anuncios en busqueda

Buscador	%
Google	75.90%
Microsoft	7.90%
Yahoo	7.90%
AOL	1.70%
Total 4 más destacados	93.50%
Total (miles de millones \$)	16.0

Ingresos de los motores de búsqueda más destacados
Anuncios en pantalla

Buscador	%
Google	15.40%
Facebook	14.40%
Yahoo	9.30%
Microsoft	4.50%
AOL	3.60%
Total 5 más destacados	47.20%
Total (miles de millones \$)	15.0

Fuente: (Deighton & Leora Kornfeld, 2013)

Anexo 3. Modelo CANVAS para Google Inc.

RED DE ASOCIADOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CUENTE	SEGMENTO DE CUENTES
3) Editores de contenido web - red de google 2) Proveedores de internet 3) Empresas de Telecomunicaciones 4) Los fabricantes de dispositivos de conectividad (Desktop, Notebooks, tablets, smartphones) 5) Google partners, son agencias de marketing en línea, respaldadas por Google.	Investigación y Desarrollo. Construir capacidad de almacenamiento. Diseño de aplicativos que contribuyan a hacer las actividades del usuario más fáciles y eficientes. Análisis del comportamiento de sus usuarios a través del uso de la información de información secundaria generada por el uso de sus aplicativos. Adquirir las nuevas o mejoradas tecnologías que se generen en la industria para garantizar su liderazgo. Incorporación, formación y retención del mejor talento a nivel mundial. Diseño y construcción de centros Google a nivel mundial, que fomenten la innovación y la interiorización de la cultura Google. RECURSOS CLAVE Tecnología de vanguardia. Cuenta con el equipo humano más creativo e innovador. Gran respaldo financiero: ingentes reservas monetarias. Infraestructura de soporte y almacenamiento de datos (Grandes Google). Centros Google, diseñados para fomentar la innovación y el trabajo en equipo. Oficinas comerciales Google en más de 70 países del mundo. El algoritmo de búsqueda más eficiente y pertinente del mundo.	USUARIOS: 1) Darle accesibilidad a la información útil del mundo de forma: Gratuita Rápida Segura Eficiente. 2) Hacerte la vida más fácil a través del diseño de aplicativos que permitan a las personas realizar sus actividades de una manera más eficiente. ANUNCIANTES: Ser la compañía con la mayor cuota de mercado de usuarios de internet y la que mejor los conoce, basado en el estudio de sus hábitos y la predicción de su comportamiento. Oferta el modelo de publicidad más eficiente y justo del mercado y lo dota de herramientas de optimización y monitoreo para el cliente el cual puede evaluar la eficacia de su inversión publicitaria a través de herramientas como Adwords y Google Analytics. Ofrece a los grandes anunciantes servicios adicionales de asesoría con especialistas que ayudan a incrementar las tasas por click y por compra. Premia la eficiencia de la propuesta de valor de los anunciantes con una mejor ubicación en el ranking al margen de su oferta por palabra. Nunca pagaras por click muy por encima de tus competidor. Inmediato, el descontador garantiza que la mayor oferta solo podra pagar un centavo más que la siguiente oferta más alta. EDITORES WEB Permite a los editores web compartir los ingresos por publicidad generados por los anuncios de texto CPC de Google y aumentar el tráfico en su página. Google es la mayor base de datos personales del mundo. Google es la mayor y mejor fuente de información de cientos de millones de personas del mundo. EMPRESAS: La suite de productividad más conocida y usada en el mundo al servicio de las empresas, con características personalizadas para las necesidades de las organizaciones.	USUARIO - Suite de aplicativos ANUNCIANTES - Adwords EDITORES WEB (Red Google)-Adsense EMPRESAS : Google my Business. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Tiendas Google en más de 40 países en el mundo. La web, a través de las cuales, los usuarios pueden bajar aplicativos a sus plataformas (desktop, laptop, smartphones) Google play a través del cual puedes acceder a los aplicativos de google y muchos otros aplicativos mpas tanto gratuitos como pagados (Tablet, smatphone)	Anunciantes. Creadores de contenido, propietarios de portales y de páginas web. Usuarios, internautas que utilizan el internet con el objetivo de: Búsqueda de información, Distracción, Uso de aplicativos que mejoran la eficiencia en la realización de actividades, Red Sociales, Juegos, Escribir en blogs. Leer, Opinar, Conocer personas, Estudiar, Comunicación (como, skype)
GASTOS		INGRESOS		
3) Costos relacionados al pago de la participación en los ingresos generados por las páginas Web de los socios de la Red Google. 2) Equipo Humano (Googlers) 3) Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías y mejora continua de sus aplicaciones. 4) Adquisición de patentes y tecnología creada por nuevos emprendimientos y que puedan convertirse en un estándar de la industria, lo cual le permitirá mantener su ventaja competitiva y su posicionamiento como líder. 5) Soporte legal y multas por transgresiones a las regulaciones. 6) En incrementar su capacidad de almacenamiento. 7) En contribuir al desarrollo del alcance del internet a nivel global y del aumento de la velocidad de la red a un precio competitivo para masificar el servicio. 8) En brindar a sus colaboradores un ambiente laboral que maximice su productividad y resuelva sus preocupaciones relacionadas a tareas ordinarias (lavandería, cocina, planchado, recreación, etc). 9) Los costos de Marketing y Ventas equivalen al 30.7 % de los ingresos.		Publicidad: ADWORDS: 66% Ingresos - Compra de derechos de palabras clave y paga por click. ADSENSE: 33% Ingresos - Google coloca publicidad en los sitios Web anfitriones y comparte la ganancia. Otros: 3% de los ingresos SEARCH APPLANCE: Solución de software y hardware para búsqueda de información interna y externa en una empresa. LICENCIAS: Para el uso del buscador. GOOGLE MY BUSINESS: Aplicaciones de productividad para empresa. DISPOSITIVOS DE CONECTIVIDAD: Book Chrome, Nexus One		

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en Google In. Formulario 10k, 2010.

Anexo 4. Análisis PESTEL para Google Inc. Año 2010

Factores	Indicadores	Tendencia	Efecto sobre Google	Fuente
POLÍTICOS	Situación política en USA	Inestabilidad por elecciones de senado nov. 2010 y de presidencia 2012	Amenaza	(Saturnino Aguado, 2012)
	Situación política en Zona Euro	Deuda superior al 60% del PBI en muchos países, rompieron sus reglas	Amenaza	(BBC, 2010)
	Política en China	Censuras a los resultados del motor de búsqueda	Amenaza	(Observatorio de la política China, 2011)
	Relaciones USA China	Preocupación por los ataques que Google atribuye a China	Amenaza	Drumond, David (2010)
	Políticas Antimonopolio	El tamaño y la participación de google en el mercado preocupan a las reguladoras antimonopolio	Amenaza	Rusli, 2010
	El acceso a las comunicaciones (Objetivo del milenio)	En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones	Oportunidad	Naciones Unidas (2010)
ECONÓMICOS	PBI Mundial	Crecimiento promedio de 3.3% anual	Oportunidad	Bank World, 2010
	PBI de países BRIC	Crecimiento por lo menos duplica al promedio mundial, Rusia 4.2%	Oportunidad	Bank World, 2010
	Fluctuación del dólar	Instrumentos de cobertura de tipo de cambio, riesgosos y costosos	Amenaza	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	Índice de desempleo mundial	Empieza a mejorar lentamente	Oportunidad	The Worl Bank, 2010
	PBI USA	Repunte de la economía norteamericana mas fuerte que el de Japón y Europa	Oportunidad	(FMI, 2010).
SOCIO - CULTURALES	Crecimiento de la población mundial	Tendencia de 1,2% anual	Oportunidad	(United_Nations department of economic and social affairs, 2012)
	Tasas de natalidad y mortalidad no experimentarán grandes cambios.	Comportamiento homogéneo 2010-2015	Oportunidad	(United_Nations department of economic and social affairs, 2012)
	Concentración de la población mundial en los países del BRIC	La población de las BRIC que ya concentran el 42% de la población mundial y seguirán creciendo durante los próximos años a una tasa promedio del 7.8% es decir 6 veces mayor de la tasa de crecimiento mundial esperada.	Oportunidad	(Naciones unidas, 2015)
	Inmensas brechas de necesidades de infraestructura en comunicación en los países en desarrollo.	82% de la población mundial vive en países emergentes	Oportunidad	ITU The World in 2010 The rise of 3G
	Consolidación de la telefonía móvil.	Crecimiento sostenido de la telefonía móvil, 67% de la población mundial al 2009.	Oportunidad	(Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010)
	Crecimiento de usuarios de Redes Sociales	Conectividad a través del uso de redes sociales	Amenaza	(The Nielsen Company, 2010)
	Mayor necesidad de comunicación y conectividad de la población mundial	Comunicación y acceso a la información como motor del desarrollo	Oportunidad	Naciones Unidas (2010)
TECNOLÓGICOS	Crecimiento del Internet	Al final del 2009 el 26% población mundial tiene acceso al internet	Oportunidad	(Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010)
	Crecimiento del Internet en India	India solo tiene 5,1% de su población con acceso al internet.	Amenaza	(Banco Mundial, 2015)
	Crecimiento del Internet en países en desarrollo	Una de cada cinco personas no tienen acceso al internet.	Amenaza	(Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010)
	Mercado del cloud computing.	Cloud Computing, tendencia tecnológica	Oportunidad	(Stamford,Conn., 2008)
	Tendencia a los dispositivos móviles	Continúa acelerándose	Oportunidad	(Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010)
	Aumento de ancho de banda y de velocidad en la transmisión de datos lento.	Tasa mundial de penetración de banda ancha es del 7,1%	Oportunidad	(Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010)
	Convergencia Tecnológica	Mas funciones en los dispositivos	Oportunidad	(Miembros de la comisión de banda ancha para el desarrollo digital, 2010)
	Industria de la Biotecnología en crecimiento	Mejor sector para invertir en fondos en el 2010.	Oportunidad	(Martín, 2010)
ECOLÓGICOS AMBIENTALES	Mayor preocupación mundial por cambio climático.	Eventos climáticos extremos por cambio climático.	Amenaza	(Naciones Unidas, Panel intergubernamental de cambio climático, 2011)
	Los países miembros del tratado de Kioto se comprometen a reducir emisiones de gas invernadero.	Reducir emsiones en 5% periodo 2008-2012	Oportunidad	(Europa síntesis de la legislación de la UE, 2015)
	Usuarios prefieren empresas con estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social.	Implementar actividades que no solo generen valor económico.	Oportunidad	(Letsheal org. 2011)
LEGALES	Preocupación de gobiernos por legislar sobre copyright en la web.	Mejoras en normativa y regulación	Oportunidad	(Derechos Digitales (ONG), 2010).
	Derechos a la privacidad	Creciente conciencia tanto en las personas como en los países relacionados a la inviolabilidad del derecho a la privacidad	Amenaza	Grupo europeo de trabajo, de protección de datos artículo 29 - Comisión europea
	Adquisición de empresas startups	Tendencia de emprendimientos que buscan desarrollar productos innovadores de gran utilidad y luego venderlo a cualquier gran empresa de tecnología a un precio exorbitante, dado que son empresas que compiten por conocimiento.	Amenaza	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	Heterogeneidad en las políticas fiscales	La estrategia de deslocalización de los servicios como base para minimizar la presión tributaria sobre sus operaciones es duramente cuestionada	Amenaza	(Diario Gestión, 2013)
	Regulacione contra el monopolio y el abuso de posición dominante.	Tendencia a implementar controles más eficientes y sanciones más drásticas.	Amenaza	(Martínez, 2010)

Fuente: Elaboración propia 2015

Anexo 5. Análisis de atractivo de la industria de la información

					Grado de Atractivo									
					1= Muy poco atractivo a 5=Muy atractivo									
					Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Puntaje	Conclusión	
Amenaza de entrada de nuevas empresa	Economías de escala	x			Baja					x	Alta		Alcance global con grandes perspectivas de crecimiento teniendo en consideración que solo el 30% de la población tienen acceso a internet y que a pesar de la crisis del 2009 se observa un crecimiento promedio en los últimos 5 años del 9%. (ITU The World in 2010 The rise of 3G)+O39	
	Diferenciación	x			Baja					x	Alta		Buscador más rápido y eficiente del mundo, Market Share (85% Desktop , 96% Movil),(Market Share, 2015). Modelo de monetización de la inversión publicitaria más eficiente tanto para Google como para los anunciantes y editores.(Adwords, Adsense) Aplicativos simple + veloz + Gratis + Eficiente para los usuarios.	
	Inversión	x			Baja					x	Alta		Nivel de inversión elevada , en centros de datos, tráfico de datos (36% sobre ingresos), Investigación y Desarrollo (13% sobre ingresos) (Google Inc. Formulario 10K, 2010)	
	Acceso a canales de distribución			x	Alta		x				Baja		Operadores de comunicaciones y servidores de internet disponibles en la mayor parte del mundo. (Index Mundi, 2015)	
	Acceso a tecnología			x	Alta				x		Baja		El desarrollo de patentes constituye una fuente de ventaja competitiva y limitante al acceso puesto que el uso de la misma está asociada al pago de derechos.	
	Identificación de marcas	x			Baja				x		Alta		Reconocimiento de la marca basada en su propuesta de valor Sencillo + Eficiente + Veloz + Gratis.	
	Ventaja en costos	x			Baja				x		Alta		Los centros de datos son diseñados para ser eficientes, tanto en los temas de uso de energía así como servidores adhoc a la infraestructura. (Google Data Centers, 2015)	
	Regulación	x			Baja			x			Alta		Leyes anti monopolio, derechos de autor-copyright, regulaciones con respecto al acceso a la información en algunos países como China. (Observatorio de la política China, 2011)	
	Ciclo de vida de los productos			x	Alta				x		Baja		El dinamismo del sector y la constante innovación hace que el ciclo de vida de los productos sean cortos sin llegar al total declive por la mejora continua de los mismos	
Reacción de competidores	x			Baja				x		Alta		Los nuevos emprendimientos cuyo valor esta focalizado en el desarrollo de tecnología que genera gran aceptación entre los usuarios es generalmente adquirida por los actores vigentes de la industria basado en sus ingentes recursos financieros y en la necesidad de ampliar su cuota de mercado. (Google Inc. Formulario 10K, 2010)		
25%						0	1	1	5	3		4.44	Atractivo	
Poder negociador de los clientes	Concentración	x			Baja					x	Alta		Google tiene el 96.25% del mercado de buscadores a través de plataformas móviles y el 84.88% a través de desktops.(Market Share, 2015).	
	Cambio de proveedor			x	Baja	x					Alta		Los clientes tienen variadas opciones a las cuales pueden acceder sin costos de transferencia. (Deighton & Leora Kornfeld, 2013)	
	Precios	x			Baja				x		Alta		La inversión publicitaria no se mueve por el precio sino por la eficiencia del canal toda vez que el ratio de conversión entre un usuario que se interesó en la publicidad y su efectiva conversión en cliente es lo que determina el costo de adquisición real del cliente a través del canal digital	
	Calidad /Diferenciación	x			Baja		x				Alta		A nivel de los usuarios se centra en la simplicidad-eficiencia-gratuidad y seguridad de sus aplicaciones. A nivel de los clientes cuenta con el modelo de monetización de la publicidad mas eficiente y justo disponible en el mercado.	
	Integración	x			Baja				x		Alta		Clientes no organizados	
15%					Baja	1	1	0	2	1	Alta	3.20	Medianamente Atractivo	
Poder negociador de los proveedores	Concentración	x			Baja					x	Alta		Empresas de telecomunicaciones proveedoras de servidores de internet disponibles en la mayor parte del mundo (Index Mundi, 2015) pocos proveedores en países en desarrollo. Proveedores de hardware para las centrales de datos de alta tecnología, no disponibles en todos los países.	
	Cambio de proveedor	x			Baja					x	Alta		No existe mayor contingencia o sobrecosto en el cambio de proveedor de ancho de banda o en los proveedores de software .	
	Precios			x	Baja				x		Alta		Dado que el principal costo esta dado por el uso de tráfico de datos (Red de socios Google) y dado que estos constituyen una porción imoprtante de los ingresos (30%) y los costos de tráfico ascienden al 27% de los ingresos el éxito de la negociación apunta a dar sostenibilidad a la red de socios y a su vez generar ganancias compartidas . Otro aspecto contingente es el pedido de las empresas de telecomunicaciones de que empresas como google que demandan a través de sus aplicativos cada vez mayor velocidad en el servicio contribuyan con la inversión en el desarrollo de redes más eficientes. (Google Inc. Formulario 10K, 2010)	
	Calidad /Diferenciación			x	Baja				x		Alta		Innovación en el desarrollo de servicios de redes más veloces y eficientes, que permitan ampliar la cobertura y dar mayor accesibilidad a las personas que aún no cuentan con acceso al internet	
	Integración			x	Baja				x		Alta		Proveedores no asociados	
15%					Baja	0	0	3	0	2	Alta	3.80	Atractivo	
Amenaza de productos sustitutos	Impacto en la creación de valor			x	Baja		x				Alta		Agrega un driver de valor adicional gratis+veloz+eficiente+ simple y ademas diseñado para el mercado local.	
	Nivel de sustitución			x	Baja	x					Alta		La existencia de buscadores que han customizado su propuesta de valor aunado al carácter nacionalista de sus ciudadanos consolidan propuesta como la de Baidú que es el lider en China muy lejos de la participación de Google, fenómeno que se repite en India y Rusia. (Stat Counter Global Stats, 2015).	
	Ventaja del sustituto			x	Baja		x				Alta		Porpueta de valor customizada a las necesidades locales como priorizar la aparición de páginas locales, en el idioma local y a su vez contar con el mayor número de páginas indexadas en su idioma.	
20%					Baja	1	2	0	0	0	Alta	1.67	Poco Atractivo	
Rivalidad entre competidores	Crecimiento de la industria	x			Baja					x	Alta		Amplio mercado, crecimiento sostenido del número de usuarios del internet en el mundo (ITU The World in 2010 The rise of 3G) y de la tendencia al uso de la publicidad por internet por parte de los anunciantes.(IAB Internet Advertising Revenue Report; PwC 2012, 2013)	
	Diferencias estratégicas			x	Baja		x				Alta		El liderazgo actual se centra en el market share de los competidores y su estrategia de captura de datos relevantes de los usuarios que los lleven a conocer las preferencias y neceslades de los mismos como	
	Diferenciación			x	Baja				x		Alta		La velocidad, accesibilidad, simplicidad y eficiencia se están consolidando como commodities en la industria, los competidores incorporan nuevas tecnologías y prestaciones útiles para los usuarios basados en el dearrlo del conocimiento de las preferencias de sus usuarios y las tendencias de los consumidores	
	Número de competidores			x	Baja		x				Alta		Industria concentrada en fuertes competidores con muchos recursos financieros y líderes en sus características comerciales y publicitarias (Deighton & Leora Kornfeld, 2013)	
	Costos fijos			x	Baja				x		Alta		Homogeneos para todos los participantes.	
	Barreras de salida	x			Baja						Alta		Moderadas por lo que no hay un gran costo asociado.	
	Incrementos de capacidad			x	Baja						Alta		El incremento de market share está normalmente asociada a la generación de un nuevo servicio que regularmente requiere o de una gran desarrollo o de la adquisición millonaria de un nuevo aplicativo de gran aceptación por parte de los usuarios. Por otro lado el posicionamiento como lider en países cuyo porcentaje de ciudadanos con acceso al internet mantiene aún una gran brecha con respecto a los países desarrollados se constituyen en una gran oportunidad de incemento de usuarios (Solo el 18% de los ciudadanos de los países en desarrollo tienen acceso al internet). (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010)	
25%						0	2	2	0	1		2.14	Poco Atractivo	
EVALUACIÓN GENERAL												3.03	Medianamente Atractivo	

Elaboración propia 2015.
Fuente: Formato adaptado de: <http://es.slideshare.net/julian5212/10-eac-conceptos-y-matrices-i>

Anexo 6. Matriz EFE para Google Inc.

Factores Externos Clave			Valor Relativo	Calificación	Valor ponderado	Fuente
OPORTUNIDADES	O1	Creciente capacidad de conexión a internet a nivel mundial, entre el 2005 y el 2010 el número de usuarios se ha duplicado, sin embargo los países en desarrollo mantienen una brecha de más del 80% de su población sin acceso. Siendo para los países BRIC el caso más crítico, la India con solo 7.5% de su población con acceso al internet en el año 2010.	0.06	2	0.12	ITU (2010)
	O2	La tendencia de las organizaciones a invertir en publicidad por internet como canal que permite obtener mayor alcance y retorno sobre la inversión publicitaria.	0.07	4	0.28	(IAB Internet Advertising Revenue Report; PwC 2012, 2013)
	O3	Objetivo 8 del Milenio Fomentar una alianza mundial para el desarrollo, una de sus 4 metas es: "En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones	0.07	4	0.28	(Naciones Unidas, 2010)
	O4	Avance Tecnológico que permite que diversos equipos adicionales a los ordenadores tradicionales sirvan como plataforma para el acceso al internet (Tablets, teléfonos celulares, tv,electrodomésticos)	0.05	3	0.15	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	O5	Crecimiento de la industria de biotecnología alcanzando a ser considerada el mejor sector para invertir en el año 2010	0.05	3	0.15	(Martín, 2010)
	O6	Las macro tendencias orientadas a la consolidación del uso de la nube, la mayor movilidad (Wearable), las redes sociales y la creciente necesidad y accesibilidad a la información consolida el alineamiento de los productos de google a las necesidades futuras de los usuarios	0.06	4	0.24	(Del Blanco, 2012)
	O7	La necesidad de mayor velocidad y ancho de banda, marcan la tendencia para destinar recursos orientados a desarrollar tecnología que permitan ampliar el alcance la eficiencia y la accesibilidad (precios bajos) al internet.	0.05	3	0.15	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	O8	Usuarios prefieren a las empresas que implementan estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social.	0.07	2	0.14	(Letsheal org, 2011)
	O9	Se va incrementando la tendencia del usuario a requerir productos de alta tecnología, multifuncionales y con desarrollados sistemas de conectividad.	0.04	3	0.12	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	O10	El crecimiento económico de las BRIC permitirán un recupero de la economía mundial en un menor horizonte de tiempo y por lo tanto mayor poder adquisitivo de la población.	0.04	3	0.12	Bank World, 2010
AMENAZAS	A1	Intensa Competencia alentada por la rápida evolución de la industria, los cambios tecnológicos, los cambios en las necesidades de los usuarios y la frecuente introducción de nuevos productos y servicios que deben estar perfectamente alineados a las necesidades de nuestros usuarios, anunciantes y miembros de la red de Google pero no necesariamente resulten sincronizados con las oportunidades de mercado.	0.04	3	0.12	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	A2	Las dificultades operativas, de integración, legales, tributarias, regulatorias y culturales propias de los procesos de adquisición las cuales podrían desviar el enfoque en la operación del negocio.(*)	0.04	2	0.08	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	A3	Buscadores locales con propuestas customizadas en China (Baidu 61%) y Rusia (Yandex47%),constituye una seria amenaza para la consolidación de la cuota de mercado que mantiene Google en el mundo el cual se agravará conforme China y Rusia incorporen mas usuarios de internet. Con más de 420 millones de usuarios de internet al 2010 China es el mayor mercado de internet en el mundo y solo tienen el 34.3% de su población con acceso al internet	0.06	1	0.06	(Stat Counter Global Stats, 2015), (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010).
	A4	Su crecimiento y diversificación lo ha expuesto a un mayor escrutinio regulatorio, los cuales podrían hacer los productos y servicios menos útiles e incurrir en mayores costos.(*)	0.05	2	0.10	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	A5	Existen cada vez más tipos de dispositivos que se conectan a internet y cuyas funcionalidades o normas técnicas pueden limitar o impedir que los productos de Google funcionen.	0.05	2	0.10	
	A6	La información que se maneja en las redes sociales podría ser para las empresas que invierten en publicidad más valioso para una adecuada segmentación que la información de los enlaces de datos en la web. Facebook es elclaro líder de las redes sociales,	0.05	2	0.10	(Smart Up, 2015)
	A7	Demandas por uso de posición dominante, copyright, aplicaciones que violan el principio de privacidad de datos, las cuestiones de seguridad, la interrupción del servicio y el mal funcionamiento de los productos podrían deteriorar la marca, afectando la capacidad de ampliar la base de usuarios, anunciantes, miembros de la red Google y otros socios. (*)	0.06	2	0.12	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	A8	Los proveedores de internet pueden bloquear, degradar o cobrar por el acceso a productos o servicios de Google, lo que podría generar gastos adicionales y pérdida de usuarios. (*)	0.04	1	0.04	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	A9	Variaciones de las leyes existentes o la generación de nuevas leyes en EEUU o en el extranjero, pueden dañar el negocio tanto por lo costoso que puede ser su implementación como el daño que la publicidad negativa generaría a la marca.(*)	0.03	2	0.06	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
	A10	El incremento en las ganancias en aquellos países en los cuales hay mayores tasas impositivas, generaría mayores obligaciones fiscales	0.02	3	0.06	(Google Inc. Formulario 10K, 2010).
			1		2.59	

Fuente: Elaboración Propia 2015

Anexo 7. MPC Publicidad on-line - Buscadores

			Competidores Top Publicidad Online							
			Google		Yahoo		Bing		Baidu	
Factores Críticos de Éxito	Atributos	Pond.	Clasif	Valor	Clasif	Valor	Clasif	Valor	Clasif	Valor
Participación de mercado		0.18	4	0.72	2	0.36	1	0.18	2	0.36
Precio de producto	Gratuitos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Calidad de los productos	Rapidez y Eficiencia	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Innovación Tecnológica	Continua	0.10	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Facilidad de uso - Simplicidad	Simple -Accesible	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Páginas Indexadas	Cantidad	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Lealtad de los clientes		0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2
Publicidad	No invasiva	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Monetización	Clientes	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Posición Financiera	Ingresos	0.10	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1
		1.00		3.65		2.49		2.66		2.69

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en (Market Share, 2015), (Wikinvest, 2015)

Anexo 8. MPC Publicidad - Multicanales

			Lider publicidad Online							
Factores Críticos de Éxito	Atributos	Pond.	Google		Facebook		Apple		Amazon	
			Clasif	Valor	Clasif	Valor	Clasif	Valor	Clasif	Valor
Participación de mercado		0.16	4	0.64	3	0.48	1	0.16	2	0.32
Capacidad de Búsqueda	Relevante y veloz	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Capacidad social	Market Share	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09
Capacidad de Minorista	Market Share	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16
Cpacidad de Smartphone	Market Share	0.14	3	0.42	1	0.14	4	0.56	1	0.14
Capacidad de TV	Capacidad	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08
Capacidad de sistema de pago	Multi opciones	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	2	0.24
Lealtad de los clientes		0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Capacidad de conversión	ROI	0.16	2	0.32	2	0.32	4	0.64	3	0.48
Posición Financiera	Ingresos	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3
			1.00	3.05	1.87		2.85		2.17	

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en : (Deighton & Leora Kornfeld, 2013), (Wikinvest, 2015)

Anexo 9. Actividades de la cadena de valor para Google Inc.

Actividades de Soporte - Dirección			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Mantener la estructura accionarial	Eficiencia	% Votos del triunvirato > 60%	Fortaleza
Realizar una administración Preventiva	Satisfacción	Incremento del nivel de satisfacción > 5%	Fortaleza
Mejorar las relaciones legales y gubernamentales	Satisfacción	Contingencias < 3% Ventas	Debilidad
Desarrollar asociaciones	Calidad	Incremento de la red Google > 3% anual	Fortaleza
Planificar estratégica y globalmente.	Satisfacción	Incremento del nivel de satisfacción > 5%	Fortaleza
Invertir en I + D	Innovación	Inversión de I+D no menor del 13% /Ventas	Fortaleza
Actividades de Soporte - Finanzas			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Desarrollar estrategia impositiva	Eficiencia	Presión impositiva < 10% de las ventas	Debilidad
Evaluar de proyectos de inversión	Eficiencia	Triple resultado	Fortaleza
Incrementar sostenidamente el valor de mercado de la acción	Eficiencia	Crecimiento del valor de mercado de la acción > 10%	Fortaleza
Realizar Fusiones y adquisiciones	Satisfacción - Eficiencia	% M & A exitosas > 60%	Debilidad
Diseñar de modelos de monetización de productos y servicios.	Satisfacción - Eficiencia	Incrementar el ROI del anunciante > 5%	Fortaleza
Invertir en energías renovables	Eficiencia	Sustentabilidad	Fortaleza
Aumentar la liquidez	Eficiencia	% Liquidez > 60% de la totalidad de activos de la empresa	Fortaleza
Actividades de Soporte - Suministros			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Fabricar de infraestructura de vanguardia	Calidad	% de incremento de centro de datos	Fortaleza
Identificar necesidades y especificaciones técnicas	Eficiencia	% de necesidades catalogadas y homologadas.	Fortaleza
Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de internet.	Calidad	Número de alianzas por país y región.	Debilidad
Seleccionar y desarrollar socios de fabricación	Eficiencia	Número de proveedores socios	Fortaleza
Generar alianzas con los proveedores de plataformas de conexión a internet (Fija y móvil)	Satisfacción	% de proveedores con plataformas compatibles con Android	Debilidad
Actividades de Soporte - RRHH			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Reclutar, desarrollar y retener al mejor talento innovador del mundo	Eficiencia	Disminuir Rotación	Fortaleza
Mantener la estructura organizacional y políticas que fomentan la innovación	Satisfacción	% éxito de inventos o mejora de productos	Fortaleza
Mantenerse como el mejor lugar para trabajar en el mundo - generar compromiso	Satisfacción	Ranking GPW	Fortaleza
Exceder los servicios a colaboradores (lavandería, peluquería, restaurants)	Eficiencia	Incremento de la productividad	Fortaleza
Decidir basado en datos	Eficiencia	Impacto positivo de las decisiones	Fortaleza
Actividades de Soporte - Impacto Social			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Anular la huella de carbono de sus operaciones.	Satisfacción	Cero impacto huella de carbono	Fortaleza
Crear y dar soporte a plataformas que generen impacto social.	Innovación	Usuarios impactados	Fortaleza
Supervisar el Código de conducta de proveedores	Calidad	Servicio eficiente e ininterrumpido	Fortaleza
Mejorar las relaciones con Stakeholders	Satisfacción	Disminución de demandas y pérdida de reputación	Debilidad
Asegurar el cumplimiento de las Políticas de privacidad para el uso de la información personal	Satisfacción	Disminución de demandas y pérdida de reputación	Debilidad
Asegurar el cumplimiento de las Políticas de Copyright	Satisfacción	Disminución de demandas y pérdida de reputación	Debilidad
Actividades de Soporte - Infraestructura - Tecnología			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Construir ambientes que promuevan la eficiencia y la innovación	Innovación y eficiencia	Número de oficinas Google	Debilidad
Desarrollar tecnología que amplíe la cobertura y el acceso a internet	Satisfacción	% de personas que tienen acceso a internet	Debilidad
Construir infraestructura de redes fíable, escalable y rentable.	Eficiencia	Capacidad de almacenamiento	Fortaleza
Construir centros de procesamiento eficientes	Eficiencia	Minimizar el costo de procesamiento y almacenamiento de datos	Fortaleza
Actividades Primarias - Desarrollo Tecnológico y Diseño			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Desarrollar software y mejorar continuamente los servicios y productos	Innovación	Nuevos productos o servicios por año	Fortaleza
Desarrollar hardware de conectividad.	Innovación	Nuevos lanzamientos al mercado.	Debilidad
Crear diseños intuitivos, sencillos y hermosos que fascinen a los usuarios.	Innovación	Incremento de usuarios	Fortaleza
Crear aplicaciones que contribuyan a registrar toda la información del mundo.(escrita, fotos, audio y video, visual)	Innovación	Incremento de usuarios	Fortaleza
Integrar dispositivo de conectividad+sistema operativo+navegador+ buscador	Innovación	Incremento de usuarios por producto	Debilidad
Desarrollar tecnología green	Innovación	Cero impacto medioambiental negativo	Fortaleza
Crear soluciones para organizaciones	Innovación	Incremento de cartera de clientes	Debilidad
Actividades Primarias -Producción			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Monitorear de forma permanente - prevenir ataques, intrusión, hackeos	Calidad	Minimizar riesgo de robo, manipuleo, caída de servicios	Fortaleza
Brindar soluciones técnicas de vanguardia para nuestros usuarios	Satisfacción	% de satisfacción en la atención de consultas y quejas	Fortaleza
Gestionar y monitorear los nuevos programas a través de todo su ciclo de vida.	Calidad	% de éxito de nuevos programas lanzados	Fortaleza
Desarrollar la escritura técnica , como herramienta que permita comunicar con claridad , concisión y precisión.	Calidad	Número de reprocesos	Fortaleza
Capturar y procesar de forma continua la información del mundo	Satisfacción	Mayor fuente de información del mundo	Fortaleza
Medir el impacto de las aplicaciones en los ingresos los costos y la eficiencia operativa.	Eficiencia	Incremento de margen	Fortaleza
Brindar soporte al equipo de ventas en todos los productos que comercializan	Satisfacción	Incremento de ventas	Fortaleza
Automatizar todos los procesos.	Calidad	Minimizar la intervención humana en la manipulación de datos	Fortaleza
Diseñar aplicativos con código abierto - Desarrolladores Web	Calidad	Mejora continua	Fortaleza
Asegurar la calidad en los procesos de manufactura tercerizados	Calidad	% de devoluciones e ingresos a reparación.	Debilidad
Actividades Primarias -Distribución			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Dar acceso a sus productos y servicios a través del internet.	Innovación	Incremento número de usuarios	Fortaleza
Construir locales google en diferentes países, para acercar el servicio técnico, la capacitación a clientes y la gestión de cuentas.	Satisfacción	Incremento de locales comerciales google	Debilidad
Almacenar información en la nube (Archivos, videos, fotos, música, grabaciones de voz).	Innovación	Incremento número de usuarios	Fortaleza
Centros de datos con gran capacidad de almacenamiento, escalables , seguros y ecoamigables.	Calidad	Capacidad de almacenamiento	Fortaleza
Google Play (tienda virtual)	Satisfacción	Incremento número de usuarios	Fortaleza
Servicios para empresas a través de canal Web	Eficiencia	Incremento número de clientes	Debilidad
Actividades Primarias -Marketing y Ventas			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Desarrollar el posicionamiento como marca globalmente responsable y líder en proveer información útil.	Satisfacción	Mantener el liderazgo en usuarios de sus productos	Fortaleza
Fortalecer la red Google (editores de contenidos)	Calidad	Incremento de socios de la red Google	Fortaleza
Potenciar la estrategia de boca a oreja a través de la invitación de early adopters y generando a través de ellos replica de las bondades de las aplicaciones.	Eficiencia	Minimizar costos de publicidad	Fortaleza
Contar las historias alrededor de sus productos, gente y programas.	Eficiencia	Minimizar costos de publicidad	Fortaleza
Ayudar, informar y educar a los anunciantes, socios y líderes de opinión acerca de los beneficios de los productos.	Satisfacción	Retención de clientes	Fortaleza
Ayudar a las empresas a maximizar sus ingresos con el apoyo de un equipo de expertos en tecnología.	Calidad	Retención de clientes	Fortaleza
Diseñar estrategias de publicidad para productos de alta tecnología.	Calidad	Especialistas en equipo de ventas	Fortaleza
Mantener una estrategia multicanal de venta (presencial, online, corporativo).	Eficiencia	Venta multicanal	Debilidad
Evangelizar sobre las nuevas tecnologías	Calidad	Especialistas en equipo de ventas	Fortaleza
Abrir oficinas comerciales en mercados objetivos	Calidad	Incremento de ventas y soporte a clientes	Debilidad
Actividades Primarias - Servicio al usuario			
Actividades de la cadena de valor	Tipo	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Brindar atención online a través de google supports para usuarios	Satisfacción	% de consultas resueltas en no más de 24 horas	Fortaleza
Gestionar foros de ayuda a usuarios	Satisfacción	Incremento de usuarios expertos en foros	Fortaleza
Poner a disposición de los anunciantes de publicidad una línea telefónica gratuita para atención de consultas.	Satisfacción	% de consultas resueltas en no más de 24 horas	Fortaleza
Atender deforma personalizada a grandes anunciantes	Satisfacción	Retención de grandes clientes	Debilidad
Medir el impacto del uso de los productos en los ingresos, los costos y la eficiencia operativa de los clientes.	Satisfacción	Maximizar el ROI de los clientes	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2015 , basada en (Google careers, 2015)

Anexo 10. Posicionamiento de Google de cara a la integración de sistema operativo - navegador - buscador

Producto	Líder		Google	
Sistema Operativo Desktop	Windows	93,73%	OS Chrome	0%
Sistema Operativo Tablet + Mobile (*)	IOS	42,17%	Android	7,35%
Navegador Desktop	Internet Explorer	61,57%	Chrome	7,5%
Navegador Tablet + Mobile	Safari	42,22%	Android Browser	7,34%
Buscador Desktop	Google			84,88%
Buscador Tablet + Mobile	Google			96,25%

(*) Android sistema operativo de desarrollo conjunto y en código abierto compatible con las aplicaciones de muchas empresas desarrolladoras incluida Google
Elaboración propia 2015 basada en (Market Share, 2015).

Anexo 11. Análisis de recursos y capacidades para Google

Recursos		Importancia Estratégica	Fortaleza Relativa	Evaluación
R1	Sólida posición Financiera	8	7	Sólida posición Financiera 29% Util Neta / Ventas. Crecimiento de las ventas 24% 2010, crecimiento permanente incluso en el 2009 creció 9 % (Crisis Financ). Efectivo y equiv efectivo US\$ 34,97 B, 120% de las ventas anuales 2010. (Google Inc. Formulario 10K, 2010)
R2	Contar con infraestructura de redes fiable, escalable y rentable.	8	5	Si bien google cuenta con la patente del algoritmo de busqueda mas eficiente y reconocido del mercado, , Su capacidad de seguir incorporando nuevos usuarios requiere crecer en centros de datos eficientes en el uso de recursos.
R3	Presencia de oficinas en más de 40 países	9	2	Al 2010 Google posee más de 52 locales operando en más de 40 países. El 52% de los ingresos provienen de fuente extranjera por lo que los cambios en la legislación laboral, libre comercio internacional, tipo de cambio, políticas de pago, regulaciones, legislación tributaria, estabilidad social y jurídica generan mayores riesgos a la operación. (Google Inc. Formulario 10K, 2010)
R4	Alcance Global de sus productos y servicios.	8	6	Google posee el liderazgo absoluto en el uso de su buscador tanto a través de desktop como plataformas móviles sin embargo esta posición de líder no es sólida en China, Rusia ni India (Stat Counter Global Stats, 2015).
R5	La reputación de su marca	9	9	Su condición de líder mundial a generado mercado consolidados como el norteamericano, europeo y latinoameriacano, pero esta misma posición no se refleja en los principales países del BRIC, en los cuales los gobiernos no ven con buenos ojos su presencia y contribuyen al posicionamiento de buscadores locales (China - Baidú, Rusia - Yandex) (Stat Counter Global Stats, 2015).
R6	Filosofía centrada en generar valor al usuario	10	7	La misión altruista que mantiene google realcionada a proveer de infomación util al mundo, inspira a jóvenes talentos de la tecnología que identifican a Google como el lugar perfecto para contribuir a cambiar el mundo, sin embargo los constantes cuestionamientos a las reales intenciones de google y los juicios en los cuales se ha visto comprometido han desgastado su imagen
R7	Contar con la mayor y más eficiente fuente de información organizada del mundo	9	8	Posee la mayor base de datos de usuarios del mundo por lo cual puede prescribirse de ser el que mejor conoce las preferencias y por lo tanto puede predecir las necesidades de los potenciales consumidores que se encuentran en la red.
R8	Cuenta con el más eficiente modelo de publicidad para anunciantes y editores web	10	10	El alcance y la pertinencia de sus anuncios incrementan la tasa de conversión de sus clientes de publicidad maximizando el retorno de su inversión publicitaria.
R9	Cuenta con el personal más talentoso del mundo.	9	6	La industria en la cual compite google se basa en la constante innovación y generación de nuevas patentes y tecnología por lo que solo el contar con los mejores le permitirá mantener su posición de líder. Número 4 en GPW 2010. (Great place to work, 2009)
R10	Es propietario del portafolio de productos con la mayor propuesta de valor para usuarios y empresas	10	8	El foco en la mejora continua e innovación de su cartera de productos ya sea a través del desarrollo y perfeccionamiento de los mismos (I+D) o a través de la adquisición de patentes o empresas que hayan desarrollado propuestas que resultan atractivas para los usuarios, consolidan su posición de liderazgo en la propuesta de valor de su cartera.(Google Inc. Formulario 10K, 2010)
CAPACIDADES		Importancia	Fortaleza Relativa	Evaluación
C1	Dirección Independiente sin presiones de corto plazo.	7	8 - 1	El modelo de organización basado en un triunvirato en la dirección y con un marcado énfasis en la generación de valor para el usuario, se ha podido mantener gracias a la estrategia de diversificación de acciones, relizada en la IPO del 2004. (Edelman y Eisenman, Caso Google Inc, 2010)
C2	Relaciones con Stakeholders para mitigar daños.	9	3	La posición indiscutible de líder del mercado mundial de buscadores asociado a una ausencia de estrategia en la generación de valor para cada uno de los stakeholders que son impactados con su operación ha debilitado la percepción del mercado de tratarse de una empresa con una misión altruista real.
C3	Desarrollar y fidelizar a los editores de contenido miembros de la red Google.	8	10	Incrementar el alcance de la publicidad de sus anunciantes requiere de estrategias para incrementar la pertinencia y utilidad de los anuncios, siendo la red de socios Google una pieza estratégica de su modelo de publicidad llegando a generar en el año 2010 el 31% de sus ingresos por publicidad. (Fuente: Form 10k Google Inc 2010)
C4	Mantener una estructura organizacional innovadora a pesar del crecimiento.	8	6	Estructura con pocos niveles, adhocrática, trabajo en equipo y por proyectos. Permite reclutar y retener personas brillantes como base de su Vent. Compet. Organización diseñada para incentivar la innovación Sistema remunerativo no alineado con su liderazgo en el sector
C5	Minimizar el impacto de las contingencias generadas por las demandas en temas de monopolio, copyright, invasión a la privacidad	7	3	A pesar del éxito que su estrategia legal a conseguido en la mayoría de juicios en los cuales se ha visto involucrado, se ha desgastado la percepción de empresa altruista que mantenía en el mercado en sus primeros años de operación, la sostenibilidad del negocio depende de una marca fuerte.(Google Inc. Formulario 10K, 2010)
C6	Innovar de manera continua y ofrecer nuevas productos y modelos de negocio	9	3	La inversión continua en desarrollar nuevos productos y modelos de negocio podrían distraer de la gestión del core del negocio, incrementando el riesgo de manera significativa al tratarse de emprendimientos inherentemente riesgosos por lo que su éxito no se encuentra garantizado (Inversiones en energía renovable, Street View, Google Maps, Self driving Car, Google TV) (Google Inc. Formulario 10K, 2010)
C7	Experiencia para adquirir patentes, tecnología y nuevos competidores.	9	7 - 2	Su enorme fortaleza financiera expresado en el nivel de efectivo y equivalente de efectivo que provisiona, le permite adquirir a los nuevos competidores cuyas propuestas al mercado constituyan atractivas y que encajen dentro de su estrategia de fortalecimiento de su liderazgo. Sin embargo esta estrategia distrae el foco sobre el negocio principal e incremen los riesgos de integración mas aún en operaciones internacionales.(Google Inc. Formulario 10K, 2010)
C8	Influir en temas regulatorios y de políticas de gobierno.	8	2	Su posición de líder mundial de la información, su misión altruista y su compromiso con la disminución del impacto que sus operaciones tengan sobre el medio ambiente, así como la contribución a extender el alcance de la conectividad del internet a poblados alejados, lo consolidan como socio estratégico de gobiernos que identifican la información y las comunicaciones como motor de desarrollo, sin embargo sus crecientes demandas sobre temas de monopolio, copyright, seguridad y violación de la privacidad han cambiado la percepción de gobiernos e incluso oposición como en el caso de gobiernos como el chino.
C9	Maximizar la eficiencia de la inversión publicitaria de sus anunciantes	9	8	Su algoritmo de monetización de sus aplicaciones de publicidad tanto para anunsiantes como para editores de páginas Web complementadas con la mayor base de datos de usuarios del mundo le permite maximizar la eficiencia de la inversión publicitaria de sus clientes a través de una mejor predictibilidad de las necesidades de sus usuarios a través del mapeo de sus conductas históricas.
C10	Mejorar de manera continua su algoritmo de busqueda.	9	9	Lo cual lo consolida como la puerta al internet del 85% de los usuarios de internet del mundo a través de desktops y del 96% de los que lo hacen a través de una plataforma móvil (Market Share, 2015). Dado que tiene la propuesta de valor mpas sólida del mercado Gratis + Velosz + Simple + Eficiente.
C11	Desarrollar productos de tecnología Cloud.	6	6	Su capacidad de proveer todos los productos que contribuyan a que la interacción del ser humano con su entorno basado en la información sea cada vez más sencillo, rápido y eficiente consolidan su posición como líder en la geneeración de la mas grande base de datos, dado que acompaña en sus usuarios en todas las actividades en las que puede participar (Buscar información, estudiar, comprar, comunicarse, conducir, ver tv)
C12	Generar Alianzas estratégicas con proveedores de internet .	7	2	La industria de los proveedores de información por internet se caracteriza por tener un alto poder de negociación puesto que pueden limitar o encarerecer el acceso a internet de los usuarios y hacer peligrar los planes de expansión.
C13	Generar alianzas con fabricantes de dispositivos de conectividad que garantice la compatibilidad con sus productos.	10	3	Las alianzas con las empresas fabricantes de tablets y móviles, sistemas operativos y navegadores de internet que lideran el mercado para garantizar la compatibilidad con los productos de Google, son indispensables para la sostenibilidad del negocio.

Elaboración propia 2015, basada en (Grant, 2006)
Las escalas van del 1 (muy bajo) al 10 (muy alto). Los recursos y capacidades de google se compararon con los de Yahoo, Bing (Microsoft) y Baidú

Anexo 12. FODA cruzado para Google Inc.

FODA CRUZADO PARA GOOGLE INC.		D1 Presencia global de operaciones, expone a riesgos financieros, laborales, legales, regulatorios adicionales. D2 Relaciones con Stakeholders D3 Impacto de las contingencias legales en la reputación, depende de una marca fuerte D4 Innovación continua en nuevas productos y modelos de negocio (alto riesgo, distrae del core) D5 Mayor escrutinio por temas regulatorios y de políticas de gobierno. D6 Desarrollo de alianzas con proveedores de internet, dependen de un acceso continuo y sin trabas a internet D7 Fusiones y adquisiciones desvían el enfoque e incrementan los riesgos de integración sobre todo en el caso de empresas extranjeras. D8 Dependencia de Larry, Sergey y Eric para ejecutar la estrategia de negocio. D9 Integración de productos OS+Navegador+ Buscador+ Hardware.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO - OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DO - ORIENTACIÓN
O1 Creciente capacidad de conexión a internet a nivel mundial (Rusia, India China han duplicado su número de personas con acceso al internet, sin embargo aún mantienen una brecha de más del 50% de su población sin acceso). El 42% de la población mundial se concentra en los países del BRIC y solo el 33.5% tiene acceso al internet.	E1 Incrementar su infraestructura de redes , centros de datos ecoeficientes, personas, recursos financieros, para mantener la calidad del servicio en una industria de crecimiento acelerado.	E7 Plan de sucesión para Larry, Sergey y Eric, mayor participación del directorio en las decisiones estratégicas para la compañía.
O2 La tendencia de las organizaciones a invertir en publicidad por internet como canal que permite obtener mayor alcance y retorno sobre la inversión publicitaria.	E2 Consolidar su presencia en dispositivos móviles a través de su plataforma integrada (Sistema Operativo + Navegador + Buscador).	E8 Invertir en desarrollo y diseño de dispositivos de conectividad al internet con múltiples funciones de fácil portabilidad (Tecnología Wearable) y de integración total. A fin de retomar su posición de líder en innovación
O3 Objetivo 8 del Milenio Fomentar una alianza mundial para el desarrollo, una de sus 4 metas es: "En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones	E3 Ampliar la red de socios Google, incrementando la pertinencia de los anuncios y por tanto el alcance y el ROI del anunciante.	
O4 Avance Tecnológico que permite que diversos equipos adicionales a los ordenadores tradicionales sirvan como plataforma para el acceso al internet (Tablets, teléfonos celulares, tv,electrodomésticos)	E4 Suite de aplicaciones Google (incluye red social), al cual se deba acceder a través de un usuario a fin de añadir nuevos criterios al perfil, que permita una mejor segmentación (geo-demo) adicional a sus hábitos de navegación.	
O5 Crecimiento de la industria de biotecnología alcanzando a ser considerada el mejor sector para invertir en el año 2010	E5 Invertir en desarrollo de productos, servicios y modelos de negocios no ligados al core del negocio.	
O6 Las macro tendencias orientadas a la consolidación del uso de la nube, la mayor movilidad (Wearable) , las redes sociales y la creciente necesidad y accesibilidad a la información consolida el alineamiento de los productos de google a las necesidades futuras de los usuarios	E6 Lograr una mayor cuota de mercado en los países de China y Rusia	
O7 La necesidad de mayor velocidad y ancho de banda, marcan la tendencia para destinar recursos orientados a desarrollar tecnología que permitan ampliar el alcance la eficiencia y la accesibilidad (precios bajos) al internet.		
O8 El reconocimiento, admiración y fidelidad a las empresas Green y socialmente responsables, contribuye al posicionamiento de la marca.		
O9 Se va incrementando la tendencia del usuario a requerir productos de alta tecnología, multifuncionales y con desarrollados sistemas de conectividad.		
O10 El crecimiento económico de las BRIC permitirán un recupero de la economía mundial en un menor horizonte de tiempo y por lo tanto mayor poder adquisitivo de la población.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA - DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DA - SUPERVIVENCIA
A1 Intensa Competencia alentada por la rápida evolución de la industria, los cambios tecnológicos, los cambios en las necesidades de los usuarios y la frecuente introducción de nuevos productos y servicios que deben estar perfectamente alineados a las necesidades de nuestros usuarios, anunciantes y miembros de la red de Google pero no necesariamente resulten sincronizados con las oportunidades de mercado.	E9 Mantener el liderazgo en innovación a través de la adquisición de competidores, tecnología y patentes que puedan generar valor a su cartera de productos muy por encima de sus competidores.	E14 Desarrollar estrategias de negociación con los diferentes grupos de interes, para mitigar el impacto en reputación que genera las demandas que implican a la compañía en temas de copyright, derecho a la privacidad, posición dominante, seguridad, marco legal.
A2 Las dificultades operativas, de integración, legales, tributarias, regulatorias y culturales propias de los procesos de adquisición las cuales podrían desviar el enfoque en la operación del negocio.(*)	E10 ncrementar el número de oficinas comerciales y centros Google en el mundo lo cual le permita generar aprendizaje de los requerimientos locales así como los temas legales y regulatorios que involucren a sus usuarios, anunciantes y empresas.	E15 Simplificar la información relacionada a sus políticas de privacidad, seguridad e instalación de software, con el objetivo de lograr una aceptación informada del tratamiento de los datos generados por el uso de sus productos.
A3 Buscadores locales con propuestas customizadas en China (Baidú 56%) y Rusia (Yandex 43%),constituye una seria amenaza para la consolidación de la cuota de mercado que mantiene Google en el mundo el cual se agravará conforme China y Rusia incorporen mas usuarios de internet. (Actualmente N° 1 en el mundo con 31% del total de usuarios y con solo el 31% de su población con acceso.). Mientras que Rusia ocupa el puesto 7 en usuarios con el 4.5% del total de usuarios y con solo el 43% de su población con acceso.	E11 Fortalecer su posicionamiento como empresa globalmente responsable y líder en proveer información organizada y útil para el mundo.	E16 Contribuir a la seguridad y buen uso de la red, simplificando la atención a denuncias de contenidos que constituyan delitos o faltas a las políticas de uso de los productos que provee así como robos de información por fallos de seguridad.
A4 Su crecimiento y diversificación lo ha expuesto a un mayor escrutinio regulatorio, los cuales podrían hacer los productos y servicios menos útiles e incurrir en mayores costos. (*)	E12 Desarrollar mayor control de los proveedores de internet así como de los fabricantes de hardware de conectividad a internet (celulares, tablets, desktop) mediante alianzas de desarrollo conjunto de tecnología y diseño de productos y servicios.	E17 Replantear su estrategia impositiva, incorporando las NIIFs y las regulaciones locales, así como una fijación técnica de los precios de transferencia.
A5 Existen cada vez más tipos de dispositivos que se conectan a internet y cuyas funcionalidades o normas técnicas pueden limitar o impedir que los productos de Google funcionen.	E13 Alianzas con gobiernos , ong's y empresa privada para ampliar el acceso de mas personas al internet en países emergentes	E18 Flexibilizar la propuesta global de Google customizando atributos que respondan a las características y costumbres propias del país.
A6 La información que se maneja en las redes sociales podría ser para las empresas que invierten en publicidad más valioso para una adecuada segmentación que la información de los enlaces de datos en la web. Facebook es el claro líder de las redes sociales,		
A7 Demandas por uso de posición dominante, copyright, aplicaciones que violan el principio de privacidad de datos, las cuestiones de seguridad, la interrupción del servicio y el mal funcionamiento de los productos podrían deteriorar la marca, afectando la capacidad de ampliar la base de usuarios, anunciantes, miembros de la red Google y otros socios. (*)		
A8 Los proveedores de internet pueden bloquear, degradar o cobrar por el acceso a productos o servicios de Google, lo que podría geenrar gastos adicionales y pérdida de usuarios.		
A9 Variaciones de las leyes existentes o la generación de nuevas leyes en EEUU o en el extranjero, pueden dañar el negocio tanto por lo costoso que puede ser su implementación como el daño que la publicidad negativa generaría a la marca.(*)		
A10 El incremento en las ganancias en aquellos países en los cuales hay mayores tasas impositivas, generaría mayores obligaciones fiscales		

Fuente: Elaboración propia 2015

Anexo 13. Matriz de cuantificación de las estrategias

		AUMENTA - EXPLOTA														DISMINUYE										APROVECHA										NEUTRALIZA									
Descripción de la Estrategia	Puntaje	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
ESTRATEGIA CORPORATIVA																																													
Integración Vertical hacia atrás Desarrollar mayor control de los proveedores de internet así como de los fabricantes de hardware de conectividad a internet (celulares, tablets, desktop) mediante alianzas de desarrollo conjunto de tecnología y diseño de productos y servicios. Ampliar la red de socios Google (páginas de contenidos), incrementando la pertinencia de los anuncios y por tanto el alcance y el ROI del anunciante.	28	X		X	X		X	X	X		X	X		X	X		X				X			X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X					
	24	X	X	X			X	X	X		X			X	X							X			X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X					X	
Integración Vertical hacia adelante Incrementar el número de oficinas comerciales y centros Google en el mundo lo cual le permita generar aprendizaje de los requerimientos locales así como los temas legales y regulatorios que involucran a sus usuarios, anunciantes y empresas.		25	X			X	X			X			X		X	X	X	X			X	X	X				X				X		X		X	X	X	X					X	X	X
Integración Horizontal Mantener el liderazgo en innovación a través de la adquisición de competidores, tecnología y patentes que puedan generar valor a su cartera de productos muy por encima de sus competidores.	29	X	X	X			X	X				X		X	X			X		X				X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO																																													
Penetración de Mercado Lograr una mayor cuota de mercado en los países de China y Rusia Alianzas con gobiernos , ong´s y empresa privada para ampliar el acceso de mas personas al internet en países emergentes Incrementar su infraestructura de redes , centros de datos ecoeficientes, personas, recursos financieros, para mantener la calidad del servicio en una industria de crecimiento acelerado.	21	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X											X	X	X	X	X	X				X	X		X		X	X				
	36	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
	25	X	X	X	X		X							X	X			X	X					X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		
Desarrollo de Producto Suite de aplicaciones Google, incluye red social, al cual se deba acceder a través de un usuario a fin de añadir nuevos criterios al perfil, que permita una mejor segmentación (geo-demo) adicional a los hábitos de navegación del usuario. Flexibilizar la propuesta global de Google customizando atributos que respondan a las características idiomáticas y patrones culturales de cada país.	28	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X					X		X	X		X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X					X
	28	X		X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X		X					X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X					
Diversificación Concéntrica Invertir en desarrollo y diseño de dispositivos de conectividad al internet con múltiples funciones de fácil portabilidad (Tecnología Wearable) y de integración total. A fin de retomar su posición de lider en innovación		26	X		X		X	X	X	X		X	X			X			X		X			X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X					
Diversificación Conglomerada Invertir en desarrollo de productos, servicios y modelos de negocios no ligados al core del negocio (Energías Renovables, Ciencias de la salud)		23	X	X		X			X	X		X				X	X	X		X	X		X	X					X			X		X		X	X	X	X		X	X	X	X	
ESTRATEGIA GLOBAL Fortalecer su posicionamiento como empresa globalmente responsable y lider en proveer información organizada y útil para el mundo.		28	X	X	X	X		X	X			X	X			X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X		X		X	X			X	X	X	X			X		X	
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y RSE Plan de sucesión para Larry, Sergey y Eric, mayor participación del directorio en las decisiones estratégicas para la compañía. Desarrollar estrategias de negociación con los diferentes grupos de interes, para mitigar el impacto en reputación que genera las demandas que implican a la compañía en temas de copyright, derecho a la privacidad, posición dominante, seguridad, marco legal. Simplificar la información relacionada a sus políticas de privacidad, seguridad e instalación de software, con el objetivo de lograr una aceptación informada del tratamiento de los datos generados por el uso de sus productos. Contribuir a la seguridad y buen uso de la red, simplificando la atención a denuncias de contenidos que constituyan delitos o faltas a las políticas de uso de los productos que provee así como robos de información por fallos de seguridad. Replantear su estrategia impositiva, incorporando las NIIFs y las regulaciones locales, así como una fijación técnica de los precios de transferencia.		20	X			X		X			X		X					X		X		X	X			X		X	X	X		X	X	X	X	X						X		X	
	29	X		X	X		X	X		X	X			X	X	X	X		X	X					X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
	18			X	X		X			X						X	X	X		X					X	X	X		X		X	X				X	X			X		X			
	19		X	X	X		X									X	X	X		X					X	X	X		X		X	X				X	X	X			X		X		
	15			X	X											X	X	X		X					X	X	X		X		X	X					X			X		X			

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 14. Matriz de planificación estratégica competitiva para Google Inc.

	PRINCIPALES FACTORES	Ponderación	E12	E3	E10	E9	E13	E1	E4	E18	E8	E5	E11	E14
FACTORES EXTERNOS	La tendencia de las organizaciones a invertir en publicidad por internet como canal que permite obtener mayor alcance y retorno sobre la inversión publicitaria.	0.14	3	4	4	2	2	4	4	4	3	0	3	1
	Objetivo 8 del Milenio Fomentar una alianza mundial para el desarrollo, una de sus 4 metas es: “En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones	0.14	3	3	3	3	4	4	1	1	3	2	3	2
	Las macro tendencias orientadas a la consolidación del uso de la nube, la mayor movilidad (Wearable), las redes sociales y la creciente necesidad y accesibilidad a la información consolida el alineamiento de los productos de google a las necesidades futuras de los usuarios.	0.12	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	2	1
FACTORES INTERNOS	Alcance Global	0.12	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	2
	La reputación de su marca.	0.12	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4
	Reclutar, desarrollar y retener al mejor talento innovador del mundo	0.12	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3
	Posee la mayor y más eficiente fuente de información organizada del mundo	0.12	4	4	2	2	3	3	3	2	3	1	3	3
	Desarrollar aplicaciones que contribuyan a registrar toda la información del mundo con diseños intuitivos, sencillos y hermosos.	0.12	3	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2
		1.00	3.24	3.50	3.14	2.98	2.76	3.40	2.74	2.74	3.12	1.96	3.12	2.22

Fuente: Elaboración propia 2015, basada en (David, 2008).

Anexo 15. Cadena de valor compartido para Google Inc.



Fuente: Elaboración propia 2015, basada en (Porter-Kramer, 2006).

Anexo 16. Mapeo de stakeholders para Google Inc.

Stakeholders		Intereses	Relación	Foco
MERCADO	Dirección	Control de la estrategia de la empresa sin intromisión de la mirada de corto plazo de los accionistas.	✓	Sustentabilidad
	Accionistas	Maximizar las utilidades de la inversión realizada	✓	Utilidades
	Empleados	Desarrollar productos o servicios innovadores que le permitan servir a generar valor para la organización y para ellos mismos.	✓	Realización
		En que el valor generado a la organización por el modelo de incremento de la productividad que permite que estes más tiempo dedicado a tus actividades laborales sean compensados porporcionalmente a los beneficios registrados por la empresa	✗	
	Proveedores: de Telecomunicaciones	Incrementar el número de usuarios a fin de distribuir sus grandes costos fijos y poder lanzar al mercado precios competitivos que incrementen su market share y a la vez su rentabilidad. Participación en la inversión del desaroollo de infraestructura y tecnología del principal demandante de incremento de capacidad y velocidad de la red.	✗	Rentabilidad
	Clientes : Usuarios de internet	Información útil, eficiente, gratuita y de acceso en cualquier lugar	✓	Valor
		Derecho a la privacidad de su información, derecho a reclamar la desaparición de información inexacta, derecho a su seguridad, derecho de los niños a contar con un espacio de navegación adecuado.	✗	
	Clientes : Empresas	Maximizar el retorno de la inversión en publicidad realizada a través de la internet.	✓	Retorno sobre su inversión
		Maximizar el retorno de la inversión realizada en aplicaciones de productividad para la empresa	✓	
	Partner : Fabricantes de plataformas de conectividad a la internet (Movil o Fija)	Aplicaciones (Sistema Operativo, Navegador, Buscador, Juegos, Productividad, Comunicaciones) eficientes que maximicen el valor de sus plataformas y con el menor costo de instalación de preferencia gratuito.	✓	Rentabilidad
EXTRAMERCADO	Partner : Editores de paginas Web	Maximizar la rentabilidad de su negocio a través de la publicidad relacionada.	✓	Rentabilidad
	Competidores	Libre Competencia. No se permita abuso por posición dominante	✓	Cuota de Mercado
	Gobierno	Integrar la totalidad de su población a la era de las comunicaciones, el conocimiento y la información a través de la internet.	✓	Desarrollo y respeto a los derechos de sus ciudadanos
		Garantizar la seguridad de su territorio, el respeto al derecho de privacidad de sus ciudadanos, el respeto a sus leyes, normas, cultura y costumbres.	✗	
	Reguladores	Promover la libre y justa competencia, incrementar la cobertura de los servicios, mejora continua de la calidad de los servicios y en un marco de precios regulados.	✗	Eliminar prácticas de posición dominante, bajar costos de SSPP
	Dueños de patentes tecnológicas	Cobrar los derechos de uso a todas aquellas empresas o personas que hagan uso de su tecnología.	✓	Retorno sobre su creación
	Ciudadanía en General	Derecho a mantener la confidencialidad de su domicilio, derecho a no ser filmado en la calle, a no sufrir intromisión en sus redes domiciliarias.	✗	Satisfacer sus necesidades Respeto a sus derechos
	Activistas	Ciudadanos organizados que luchan por la protección de los derechos finadamenteales de los ciudadanos entre los que se cuestan el derecho a la privacidad, a la seguridad y a los derechos medioambientales.	✗	Generar Conciencia, defender causas
	Medios de comunicación	Mantener informada a la población con respecto a las acciones y proyectos del gigante tecnológico.	✓	Informar con veracidad, objetividad y sin censura
		Preservar el derecho de no uso de los contenidos generados y editados por sus equipos de prensa	✗	
	Gremios Organizados, generadores de información y dueños de derechos de autor (Revistas, periódicos, Autores, Compositores)	Cobrar los derechos de autor, los cuales están reconocidos en la legislación de todos los paises.	✗	Preservar el derecho de autor

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en (Bach & Bruce, Ene 2010).

Anexo 17. Matriz de impacto de las actividades de la CVC en los grupos de interés de Google Inc.

	Item	Actividad Transformada - Cadena de valor compartido	GI Definitivo	GI Expectante	Impacto
Dirección	ARS1	Respetar las leyes y políticas regulatorias de cada país.	SH10-SH11	SH1-SH2-SH3-SH13	10
	ARS2	Colaborar con gobiernos en temas de desarrollo tecnológico, infraestructura de red y regulación de la internet.	SH4-SH5-SH6+SH10-SH11	SH1-SH2-SH13	18
	ARS3	Priorizar la inversión en consolidar el acceso universal a la información como motor de desarrollo y de inclusión social	SH4-SH5-SH6-SH10	SH1-SH3-SH13	15
	ARS4	Promover la sensibilización y la participación activa de los usuarios en la solución de los grandes problemas mundiales.	SH5-SH6-SH10-SH11	SH1-SH2-SH3-SH13	16
Finanzas	ARS5	Reconocer las nomas impositivas del país donde opera y evitar contingencias futuras.	SH10-SH11	SH1-SH2-SH9-SH13	10
	ARS6	Financiar a instituciones educativas que desarrollen investigaciones del sector y mejoren de manera continua la curricula de sus programas de ingeniería.	SH4-SH5-SH6+SH10-SH11	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	20
	ARS7	Transparencia de los EEFF en cada operación.	SH10-SH11	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	11
Abastecimiento	ARS8	Supervisar el cumplimiento de su politica de Fabricación responsable - Desarrollo de proveedores.	SH4-SH5-SH6-SH11-SH16	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	20
	ARS9	Desarrollar alianzas con proveedores de comunicaciones e internet que incremente el alcance del servicio hacia poblaciones rurales.	SH4-SH5-SH6-SH12-SH16	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	20
	ARS10	Desarrollar alianzas con organizaciones proveedoras de información (Bibliotecas, Organizaciones gestoras de derechos de autor,medios de comunicación, portales)	SH11-SH12-SH16	SH1-SH2-SH13	12
Recursos Humanos	ARS11	Contratar all mejor talento del mundo, promoviendo la diversidad, la inclusión y la no discriminación.	SH5-SH6	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	11
	ARS12	Invertir en la Capacitación y desarrollo de los colaboradores.	SH5-SH6	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	11
	ARS13	Mantener políticas remunerativas y de desvinculaciones justas que contribuyan al clima laboral.	SH5-SH6	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	11
Tecnología	ARS14	Construir centros de procesamiento ecoeficientes, escalables y con los más altos estándares de seguridad.	SH4-SH5-SH6+SH10-SH11-SH12-SH16	SH1-SH3-SH13	24
	ARS15	Construir infraestructura de oficinas que excedan las expectativas, necesidades y estimule la innovación de los colaboradores.	SH5-SH6	SH1-SH3	8
	ARS16	Desarrollar tecnología e infraestructura que permita que el acceso a internet sea más potente, accesible y al menor precio.	SH4-SH5-SH6+SH10-SH11+SH12	SH1-SH2-SH3-SH9-SH13	23
Ingeniería y diseño	ARS17	Crear productos que contribuyan a organizar toda forma de información, disponible en la red de forma consentida y de origen legal	SH5-SH6-SH12	SH1-SH13	11
	ARS18	Promover la investigación en las universidades a través de financiamiento y colaboración en el diseño de currículas para las carreras de tecnología.	SH5-SH6-SH12	SH1-SH3-SH13	12
	ARS19	Desarrollar aplicaciones tecnológicas que garanticen el ejercicio pleno y la protección de los derechos de autor.	SH11-SH12-SH16	SH1-SH3	11
	ARS20	Construir dispositivos de acceso a la internet con mayor portabilidad , multifuncionalidad, mayor ciclo de vida y menor costo.	SH4-SH5-SH6-SH11-SH12	SH1-SH2-SH13	18
Operación y soporte	ARS21	Garantizar la privacidad y custodia de la información generada por los usuarios y clientes.	SH5-SH6-SH11	SH1-SH13	11
	ARS22	Garantizar que las políticas de uso de aplicativos sean concretas y sencillas.	SH5-SH6-SH11	SH1-SH13	11
	ARS23	Mitigar el riesgo de exposición de los niños a contenidos inapropiados.	SH5-SH6-SH10-SH11	SH1-SH13	14
	ARS24	Ejercer liderazgo y proactividad en la busca de mitigar los riesgos en la web.(Control parenteral - Bloqueo de contenidos inapropiados, Opción de borrar historial)	SH4-SH5-SH6+SH10-SH11-SH12-SH16	SH1-SH13	23
Logística	ARS25	Consolidar entomos seguros para compra y descarga de aplicaciones.	SH5-SH6-SH11-SH12	SH1-SH13	14
	ARS26	Consolidar la nube como principal medio de almacenamiento y acceso a la información personal.	SH5-SH6-SH16	SH1-SH13	11
	ARS27	Poner a disposición de organismos de sectores con alto impacto social canales de información especializados	SH6-SH10-SH11	SH1-SH13	11
Marketing	ARS28	Construir locales de Google en más ciudades del mundo que promuevan la innovación y el desarrollo de soluciones a necesidades locales	SH5-SH6-SH10-SH11-SH16	SH1-SH2-SH3-SH13	19
	ARS29	No ejercer abuso de su posición dominante para beneficiar a sus anunciantes o productos.	SH4-SH5-SH6-SH11-SH16	SH1-SH9-SH13	18
	ARS30	Garantizar prácticas de fijación de precios ética	SH5-SH6-SH11	SH1-SH9-SH13	12
	ARS31	Proteger los derechos del consumidor a una elección de uso informada. Lenguaje simple y claro.	SH5-SH6-SH10-SH11-SH16	SH1-SH13	17
Post-Venta	ARS32	Ofrecer un eficiente soporte a usuarios incluyendo la sencillez en el proceso de eliminar una aplicación.	SH5-SH6-SH11	SH1-SH13	11
	ARS33	Crear y capacitar a los clientes en aplicativos de eficiencia que les permita maximizar su ROI.	SH5-SH6-SH10-SH11	SH1-SH13	14
	ARS34	Desarrollar una plataforma sencilla para realizar reclamaciones que sean atendidas sin necesidad de judicializar la demanda.	SH5-SH6-SH10-SH11-SH16	SH1-SH13	17

Elaboración propia 2015

Nota: Con el objetivo de cuantificar el impacto que las actividades descritas contribuyen a atender las demandas de los stakeholders de Google, asignaremos un peso de 3 por cada stakeholder definitivo y un peso de 1 por cada expectante.

Anexo 18. Matriz de alineamiento de la visión, misión ventaja competitiva, objetivos estratégicos y planes de acción de Google Inc.

VISIÓN:	Ventaja competitiva	Objetivo estratégico	ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESRATÉGICAS PARA GOOGLE INC.		Indicador	2011	2012	2013	2014	2015				
			ESTRATEGIA GENÉRICA: AMPLIA DIFERENCIACIÓN											
"Mejorar la vida de las personas a través de nuestros productos"		"Respuestas relevantes, pertinentes e inmediatas."	"La cuota de mercado de usuarios de internet más grande del mundo"	ESTRATEGIA CORPORATIVA										
				Integración vertical hacia atrás										
				OE2	E12	Desarrollo conjunto de tecnologías que permitan ampliar el ancho de banda, la velocidad y bajar los costos de conexión al internet a través del uso de redes inalámbricas.								
						AE1 Elección de socios proveedores de internet AE2 Desarrollo de tecnología de conexión al internet		Nuevo Socio	1	1	1			
				OE2	E12	Alianza con los principales fabricantes de teléfonos inteligentes para el desarrollo y diseño de nuevos equipos completamente integrados a los aplicativos de Google.					1			
						AE3 Elección de socios fabricantes de dispositivos de conectividad AE4 Desarrollo de prototipos de dispositivos de conectividad adaptados a las funcionalidades de aplicativos Google		Nuevo Socio Vers Anuales	1 1	2 3	2 5		5 5	
				OE3	E3	Ampliar la red de socios Google, incrementando el tráfico de sus páginas y dándole participación en la mayor parte de los ingresos generados por la publicidad.								
						AE5 Ampliar el número de socios de la red Google AE6 Mantener los costos de tráfico pagados a los socios de la red Google.		Incremento % Costos %	5% 70%	6% 71%	8% 70%	8% 71%	8% 70%	
				Integración vertical hacia adelante										
				OE4	E10	Incrementar el número de oficinas comerciales y centros Google en el mundo.								
						AE7 Incremento de oficinas comerciales en las principales ciudades del mundo.		Locales Nuevos	6	8	8	9	6	
				Integración horizontal										
				OE5	E9	Adquisición de competidores, tecnología y patentes que puedan incrementar el valor de su cartera de productos.								
						AE8 Mantener un nivel de liquidez equivalente al 60% del total de activos que le permita adquirir empresas a tecnología con celeridad y sin incurrir en costos adicionales de aplanchamiento por deuda.		% Liquid./Activos	65%	63%	61%	60%	60%	
				ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO										
				Penetración de mercado										
				OE2	E13	Alianzas con Gobiernos, ong y empresa privada para ampliar el acceso de más personas al internet en países emergentes.								
						AE8 Convenios de colaboración en desarrollo de tecnologías de conectividad con países emergentes		Convenios	2	2	3	3	3	
				OE4	E1	Incrementar el número y la capacidad de procesamiento de los centros de datos, ecoeficientes y con altos estándares de seguridad.								
						AE9 Construcción de centros de datos en las ciudades de mayor tráfico de datos y con estabilidad jurídica y social.		Centros Nuevos	2	2	2	2	2	
				Desarrollo de producto										
OE6	E4	Consolidar una suite de aplicaciones, incluye una red social Google, cuyo acceso a la totalidad de las funcionalidades esté asociado al ingreso de una clave y contraseña (Gma+G11lI)												
		AE10 Poner a disposición de los usuarios una suite de aplicaciones que incremente su valor de manera continua a través de nuevas versiones, incluida una propuesta de red social con atributos diferenciadores asociada a la suite de productos.		Suite Implementada				1						
OE5	E18	Incorporar al buscador criterios de prioridad asociados al idioma y al país al cual corresponde el dominio.												
		AE11 Personalizar con criterios de customización los dominios de los diferentes países		Dominios Personalizados	40%	70%	80%	90%	100%					
Diversificación concéntrica														
OE5	E8	Diseñar la nueva generación de productos con conectividad a la internet, ecoamigables, personalizables, y que contribuyan a dar solución a los grandes problemas mundiales mediante el uso y la generación de información												
		AE12 Lanzar al mercado su prototipo de conectividad (Wearable)		Prototipo lanzado				1	1					
Diversificación conglomerada														
OE7	E5	Invertir en desarrollo de productos, servicios y modelos de negocios no ligados al core del negocio (Energías renovables, biotecnología, inteligencia artificial, carros autónomos)												
		AE13 Comprar compañías propietarias de patentes de tecnología para el desarrollo de innovaciones en las industrias de energías renovables, biotecnología, inteligencia artificial, exploración espacial, carros autónomos) AE14 Lanzar al mercado productos y servicios no relacionados a la industria de la información y publicidad.		Empresas Compradas Prototipos	3	2	1							
							1		1					
ESTRATEGIA GLOBAL														
OE1	E11	Fortalecer su posicionamiento como empresa globalmente responsable y líder en proveer información organizada y útil para el mundo.												
		AE15 Lograr el liderazgo en el ranking de responsabilidad social en la industria de la información y tecnología		Puesto	3	2	1	1	1					
RSC - BUEN GOBIERNO CORPORATIVO														
OE1	E14	Desarrollar estrategias de negociación con los diferentes grupos de interés, para mitigar el impacto en la reputación que genera las demandas que implican a la compañía en temas de copyright, derecho a la privacidad, posición dominante, seguridad, marco legal.												
		AE16 Promover conciliaciones extrajudiciales que permitan minimizar el impacto de una sentencia a la reputación de Google Inc.		% Conciliaciones	20%	30%	30%	30%	40%					
ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO														
OE1	E15	Evaluar las acciones estratégicas y planes funcionales a la luz de las políticas y pautas para la generación de valor compartido, diseñando una agenda estratégica de acciones que den sustentabilidad a la operación mediante la generación de triple resultado.												
		AE17 - Colaborar con Gobiernos en temas de desarrollo tecnológico, infraestructura de red y regulación de la internet. Genera Dimensión social E13 - Acceso a poblaciones rurales de escasos recursos económicos. AE18 - Financiar a instituciones educativas que desarrollen investigaciones del sector y mejoren de manera continua la curricula de sus programas de ingeniería. Genera Dimensión Social E8 - Financian iniciativas de universidades públicas para la homologación de contenidos con las mejores facultades AE19 Construir centros de procesamiento ecoeficientes, escalables y con los más altos estándares de seguridad. Genera Dimensión Social E1 - Centros de generación de energía eólica que impacte a las poblaciones aledañas. AE20 Desarrollar tecnología e infraestructura que permita que el acceso a internet sea más potente, accesible y al menor precio. Genera Dimensión social E12 : Mayor penetración de banda ancha y a menor costo. AE21 Construir dispositivos de acceso a la internet con mayor portabilidad, multifuncionalidad, mayor ciclo de vida y menor costo. Genera Dimensión Social E8 y E12: Dispositivos ecoamigables, mayor ciclo de vida y menor costo. AE22 Construir locales de Google en más ciudades del mundo que promuevan la innovación y el desarrollo de soluciones a necesidades locales. Genera Dimensión Social E10: Promoción de la innovación y contribuir a solucionar problemas locales a través de la tecnología.		Nuevos usuarios Zonas Rurales Facultades Homologadas Cátedras Auspiciadas Certificados Carbono Neutral Tecnología Desarrollada Versiones de productos Financiamiento emprendimientos innovadores locales	2 5 3 100% 1 40	2 7 6 100% 1 46	2 10 10 100% 1 54	2 12 12 100% 1 62	2 15 15 100% 1 71					

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 19. Plan funcional de Recursos Humanos periodo 2010-2015 para Google Inc.

	Procesos	Estrategias	Acciones	Metas	Inversión Anual (1) Miles de US\$	Plazo de Ejecución (2)					Objetivos del Área	
						2011	2012	2013	2014	2015		
INCORPORAR	Planeamiento	Contratar al personal más talentoso del mundo, basado en criterios de inclusión, diversidad y multiculturalidad.	Desarrollar una base mundial de datos de potenciales colaboradores	30% Candidatos no sean de USA	--		x				OEsRH1	
	Análisis y descripción de puestos		Ser el mejor lugar para trabajar en el mundo, reconocido por sus valores éticos y su proceso de incorporación	Número 1 GPW	--			x			OEsRH4	
	Análisis de los perfiles		Evaluación holística del candidato, que facilite su adaptabilidad a la cultura Google.	% de colab. con más de 3 años > 85%	--		x				OEsRH5	
	Atracción, selección e incorporación		Programa de becas y entrenamientos para jóvenes, que permita incorporar de manera temprana la cultura Google, priorizando el acceso de las poblaciones menos representativas en la industria.	% Becados de regiones en vías de desarrollo > 30%	40,000 (7)		30%	35%	38%	39%	OEsRH1	
	Atracción											
DESARROLLAR	Selección											
	Incorporación											
	Plan de jóvenes profesionales											
	Practicantes											
	Desarrollo y Planes de Sucesión	Desarrollar competencias y capacidades técnicas en los empleados que permita incrementar su productividad y facilitar su adaptación a la cultura Google.	Trazar líneas de carrera y planes de sucesión	Plan elaborado		x					OEsRH5	
Desarrollo												
Plan de sucesión.	Plan de capacitación basados en los resultados de las evaluaciones de desempeño		Plan elaborado			x					OEsRH2	
Capacitación y Entrenamiento	Programas de liderazgo coaching y mentoring.		2 Programas anuales	5,100	x	x	x	x	x		OEsRH2	
Capacitación												
RETENER	Entrenamiento		Creación de una universidad corporativa (3)	Duplicar las horas de capacitación anual (50 a 100) e impactar a no menos del 60% de los empleados.	6,344				x		OEsRH2	
	Evaluación de Desempeño											
	Evaluación en base a metas											
	Incentivos Asociados											
	Cuidado del capital intelectual	Retener a los colaboradores y sostener una cultura que fomenta la innovación, trabajo en equipo, el poder de las ideas y el reconocimiento de los emprendimientos.	Mantener la estructura organizacional innovadora	Incrementar la felicidad de sus colaboradores (10%) (5)	—	x					OEsRH4	
	Reconocimientos		Desarrollar programas que incrementen la calidad de vida y la felicidad de los empleados.(5 meses de licencia por maternidad) Fuente: (4)	Rotación de personal < en 10% que el promedio de la industria. Mejores Compensaciones 10% año 1	138,000				x		OEsRH5	
	Clima laboral											
	Cultura Organizacional											
	Remuneraciones y Beneficios											
	Remuneraciones											
	Beneficios y ventajas	Mantener la confidencialidad del conocimiento y planes de la compañía.	Promover la transferencia de conocimiento.	Sistema integrado de gestión del conocimiento	—		x				OEsRH3	
			Acuerdo de confidencialidad.									
	Fin de la Relación laboral											
	Retiro, fin de contrato											
	Despido											
	Jubilación											

Notas:
(1) Solo implica una mejora funcional de un proceso interno por lo que no requiere una inversión adicional.
(2) La marca (x) significa que el proceso debe encontrarse implementado o la meta alcanzada en el año que muestre el calendario, en el caso que la (x) se repita es una meta anual
(3) Se asume que no es necesario construir un campus exclusivo inicialmente, clases se dictarán en Googleplex.
(4) <http://www.cromo.com.uy/2013/01/el-secreto-de-la-felicidad-de-los-empleados-de-google/> Accedido el 25 Abril 2015
(5) Programas que son compensados por disminución del costoso y lento proceso de contratar reemplazos y la disminución de licencias por enfermedad.
(6) Fuente: <https://www.google.com/about/company/history/thi-es> Accedido el 26/04/2015

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 20. Productos y servicios de Google Inc. 2010

Usuarios	Web	Busqueda Especializada
	Busqueda Web	Busqueda de Blogs
	Marcadores	Académico
	Google Chrome	Busqueda personalizada
	Móvil	Tendencias de busqueda
	Google Mobile	Hogar y Oficina
	Google Apps	Gmail
	Maps para móviles	Documentos
	Medios	Presentaciones
	Libros	Dibujos
Anunciantes	Noticias	Calendar
	Busqueda de Imágenes	Drive
	Busqueda de Videos (You Tube)	Hojas de cálculo
	Social	Formularios
	Google+	Sites
	Grupos	Traductor
	Blogger	GEO
	Hangouts	Maps
	Innovación	Earth
	Code	
Empresas	Advertising	Managing
	AdWords	Chrome for Work
	AdWords Express	Google Payments
	Google Places	Business essentials
	Learn with Google	Google My Business
	Google Partners	Google Ads
	Publishing	Google Apps for Work
	AdSense	Google Analytics
	DoubleClick	Google Search
	+1 Button	
Web	Webmaster Central	
	Website Optimize	
		Web código abierto

Elaboración Propia, a partir de : <http://www.google.com/about/company/timeline/>
<http://www.google.com.pe/intl/es-419/about/company/products/>

Anexo 21. Plan funcional de Marketing periodo 2010-2015 para Google Inc.

Objetivos del Área	Estrategias	Acciones	Metas	Inversión Anual (1) Miles de US\$	Plazo de Ejecución (2)				
					2011	2012	2013	2014	2015
Mantener el liderazgo mundial en el número de usuarios que utilizan su buscador e incrementar su cuota de mercado en países como China, Japón, Corea del Sur y Rusia donde no tienen liderazgo	Difundir las nuevas funcionalidades del buscador que prioriza los resultados en función al idioma así como al dominio desde donde se realiza la búsqueda.	Campaña de difusión de las nuevas funcionalidades del buscador (3) (6)	Incrementar la cuota de mercado de usuarios en 5% anual en los países donde no es líder.	12,000		x			
	Abrir oficinas en las principales ciudades del mundo que permitan una atención personalizada a sus clientes y contribuya a la promoción de la innovación y la solución de problemas locales.	Abrir oficinas comerciales en las ciudades con mayor número de usuarios y potencial de crecimiento (BRI-C)	Seis Oficinas comerciales x año incorporar 4 países	1,800	x	x	x	x	x
	Formar un equipo de expertos en el uso de productos ayudando, educando y difundiendo a los usuarios el potencial de beneficios que ofrecen los productos Google.	Profesionalización y capacitación continua del equipo de Mkt y ventas. Diseñar campañas que eduquen y ayuden a usuarios al uso eficiente del producto. (3) (6)	Equipo implementado	--		x			
	Centrar la publicidad en difundir los beneficios de nuevos productos y de las nuevas versiones de los productos existentes de una manera creativa que incentive a verla y compartirla y reduzca sus debilidades. Estrategia Multicanal (TV, diarios y revistas, internet)	Promover la difusión de las experiencias de los usuarios en torno al uso de sus productos. (3 prod nuevos o mejorados x año)(6)	Retención de usuarios > al 90%	12,000	x				
Poser la mayor propuesta de valor para los anunciantes de publicidad a través del mayor retorno de su inversión	Mejorar la segmentación de usuarios Google a través de la oferta de una suite de aplicativos, incluye red social Google, siendo el Gmail la puerta de acceso.	Incorporar el perfil del usuario a los criterios de segmentación.(1)	Incrementar el ratio de conversión en 10%	--					x
	Educar a los anunciantes en herramientas de métrica (Google Analytics) que les permita monitorear en tiempo real la efectividad de su campaña.	Usar el canal presencial, telefónico u online para ayudar, capacitar a los usuarios a monitorear su campaña. (4)	Incrementar el ROI de sus anunciantes en 5% anual	--				x	x
	Potenciar la red de socios Google, para incrementar el alcance y la pertinencia de las apariciones de publicidad de sus anunciantes.	Ampliar el alcance de la publicidad de los anunciantes a través de una red de socios mas grande. (5)	Incremento de ingresos que provienen de AdSense en 5% anual	10,000			x	x	x
		Implementar procedimiento que permita extornar los cargos por clics de origen fraudulento y plan de comunicación	Disminuir la incidencia de clicks fraudulentos en 10%	3,000			x		
Incrementar el valor de marca a través del posicionamiento como empresa globalmente responsable y líder en proveer información útil.	Incrementar los controles para evitar la generación de clicks fraudulentos.	Poner a disposición del usuario políticas de privacidad y uso de aplicativos en lenguaje simple.	Políticas implementadas	--		x			
	Información simple y transparente para el usuario	Campaña de difusión de las nuevas herramientas de seguridad (3) (6)	Campaña realizada	12,000		x	x	x	x
	Educar a los usuarios en el uso de herramientas de seguridad como Google safesearch que permite el bloqueo de contenido inapropiado.	Campaña de difusión de las iniciativas de RSE realizados por Google.	Campaña realizada	6,000		x	x	x	x
	Difundir las plataformas y aplicaciones de tipo colaborativo que Google pone a disposición de los usuarios y organizaciones para contribuir a la solución de problemas con alcance global (Trata de personas, desastres naturales, captación de recursos para organizaciones sin fines de lucro, gestión gubernamental, gestión educativa)								
Notas:									
(1) Implica desarrollo y mejora continua de aplicaciones los cuales se encuentran dentro de las actividades core de la empresa por lo que no requiere una inversión adicional.									
(2) La marca (x) significa que el proceso debe encontrarse implementado o la meta alcanzada en el año que muestre el calendario, en el caso que la (x) se repita es una meta anual									
(3) Solo se considera el diseño de los contenidos, línea gráfica o videos. Se asume que el costo de aparición en las páginas Google, aplicaciones, Youtube no le generan costos adicionales									
(4) Equipo de expertos implementado y capacitado para educar y maximizar la experiencia de los usuarios .									
(5) Se considera el costo adicional de realizar visitas a potenciales socios para evangelizar en los beneficios de pertenecer a la red de socios de Google.									
(6) El costo de una campaña publicitaria multicanal para un producto nuevo de Google se estima en 12 Millones US\$ Fuente: http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304177104577303581175364006									
(7) Solo se considera alquiler de nuevo locales no construcciones ni compra de inmuebles. Supuesto US\$ 300 mil anuales (varía de acuerdo al país y ciudad)									

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 22. Plan funcional de Operaciones periodo 2011-2015 para Google Inc.

Objetivos del Área	Estrategias	Acciones	Metas	Inversión 5 años (1) Millones de US\$	Plazo de Ejecución (2)				
					2011	2012	2013	2014	2015
Incrementar el número de centros de datos en el mundo.	E1_ Incrementar el número y la capacidad de procesamiento de los centros de datos, ecoeficientes y con altos estándares de seguridad.	Construcción de centros de datos en las ciudades de mayor tráfico de datos y con estabilidad jurídica y social.	10 Centros de datos Nuevos al 2015(1)	6,000	2	2	2	2	2
Desarrollo de tecnología que permita el acceso a internet con mayor ancho de banda, velocidad, alcance y menor costo.	E13_ Desarrollo conjunto de tecnologías que permitan ampliar el ancho de banda, la velocidad y bajar los costos de conexión al internet a través del uso de redes inalámbricas. (Gobiernos -Empresa privada)	Expediente técnico para elección de socios proveedores de internet	3 Socios de desarrollo en el mundo (2) .		1	1	1		
		Desarrollo de tecnología de conexión al internet	Patente de tecnología (3)				1		
Desarrollo conjunto de funcionalidades y tecnología personalizada para socios fabricantes de dispositivos de conectividad.	E12_ Alianza con los principales fabricantes de telefonos inteligentes para el desarrollo y diseño de nuevos equipos completamente integrados a los aplicativos de Google.	Expediente técnico para elección de socios fabricantes de dispositivos de conectividad.	5 socios de marcas posicionadas (2)		1	2	2		
		Desarrollo de prototipos de dispositivos de conectividad adaptados a las funcionalidades de aplicativos Google	Innovar versiones en cada dispositivo. (3)		1	3	5	5	5
Innovación continua de sus productos tanto en funcionalidades como diseño.	E4_ Desarrollar una suite de aplicaciones, incluye red social Google, cuyo acceso a la totalidad de las funcionalidades esté asociado al ingreso de una clave y contraseña (Gmail)	Poner a disposición de los usuarios una suite de aplicaciones, incluida una red social Google, que incremente su valor de manera continua a través de nuevas versiones.	Suite de aplicativos implementada (3)			1			
		E18_ Incorporar al buscador criterios de prioridad asociados al idioma y al país al cual corresponde el dominio.	100% de Dominios con opciones de búsqueda priorizada por idioma y ubicación. (3)		40%	70%	80%	90%	100%
Diseñar la nueva generación de productos con conectividad a la internet, eco amigables y personalizables.	Adquisición de competidores, tecnología y patentes que puedan incrementar el valor de su cartera de productos.	Evaluar la capacidad de integración de las tecnologías por adquirir al portafolio de productos de conectividad Google y su contribución a la generación de valor para el usuario.	Garantizar que la capacidad de integración de las tecnologías por adquirir, e incorporar al portafolio de productos de conectividad Google, contribuyan a la generación de valor para el usuario.		85%	97%	100%	100%	100%
		E8_ Diseñar la nueva generación de productos con conectividad a la internet, ecoamigables, personalizables, y que contribuyan a dar solución a los grandes problemas mundiales mediante el uso y la generación de información	Implementar una división de desarrollo de nuevos productos y que lancen al mercado 2 productos en 5 años	Incrementar de 13% a 14% la inversión en I+D 2,618				1	1

Fuente: Elaboración propia 2015.

Notas:

(1) Costo aprox por centro US\$ 600 millones fuente: http://www.google.com/intl/es-419/about/datacenters/locations/berkeley-county/

(2) Tarea se encuentra dentro de las actividades rutinarias de la empresa por lo que no requiere una inversión adicional.

(3) Implica desarrollo y mejora continua de aplicaciones los cuales se encuentran dentro de las actividades core de la empresa por lo que no requiere una inversión adicional.

Anexo 23. Evolución de las ventas de Google Inc., margen bruto y neto 2008-2010 (expresado en millones de US\$)

Conceptos	2008	2009	2010	Prom. Ind. (1)
Ingresos	21,796	23,651	29,321	
Sitios Web Google	14,414	15,723	19,444	
Sitios Web de la red Google	6,715	7,166	8,792	
Total Costos y Gastos	15,164	15,339	18,940	
Costo de Ventas	8,622	8,844	10,417	
Costos de tráfico	5,939	6,169	7,317	
Otros costos de venta	2,683	2,675	3,100	
Investigación y Desarrollo	2,793	2,843	3,762	
Ventas y Marketing	1,946	1,984	2,799	
Gastos Gener. y de admin.	1,803	1,668	1,962	
Margen Bruto	13,174	14,806	18,904	
Margen Neto*	4,227	6,520	8,505	
Como % de ingresos				
Sitios Web Google	66%	67%	66%	
Sitios Web de la red Google	31%	30%	30%	
Total Costos y Gastos	70%	65%	65%	
Costos de tráfico	27%	26%	25%	
Otros costos de venta	12%	11%	11%	
Gastos Operativos	30%	27%	29%	
Margen Bruto	60%	63%	64%	64%
Margen Neto(2) - (3)	19%	28%	29%	15%

Elaborado por el autor, datos obtenidos de <http://investor.google.com/finacial/2010/tables.html>
Notas: (1)Fuente Bloomberg (2)Se refiere al beneficio neto de las operaciones continuas
(3) Fuente del indicador promedio de la industria <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo 24. Evolución de activos y pasivos 2008-2010 (expresado en millones de US\$)

Conceptos	2008	2009	2010
Total de activos	31,768	40,497	57,851
Tasa de crecimiento		27%	43%
Activos corrientes	20,178	29,167	41,562
Tasa de crecimiento		45%	42%
Activos no corrientes	11,589	11,330	16,289
Tasa de crecimiento		-2%	44%
Total de pasivos	3,529	4,493	11,610
Tasa de crecimiento		27%	158%
Pasivos corrientes	2,302	2,747	9,996
Tasa de crecimiento		19%	264%
Pasivos no corrientes	1,227	1,745	1,614
Tasa de crecimiento		42%	-8%

Elaboración propia, datos obtenidos <http://investor.google.com/finacial/2010/tables.html>
Fuente: Elaboración propia 2015, datos obtenidos de Bloomberg 2015.

Anexo 25. Ratios de rentabilidad 2008-2010 (expresado en millones de US\$)

Conceptos	2008	2009	2010	Prom. Ind. (1)
Activos totales	31,768	40,497	57,851	
Patrimonio	28,239	36,004	46,241	
ROA%	13.31%	16.10%	14.70%	9.54%
ROE%	14.97%	18.11%	18.39%	15.79%

Notas (1) Fuente Bloomberg.
Fuente: Elaboración propia 2015 basada en <http://investor.google.com/finacial/2010/tables.html>

Anexo 26. Ratios de liquidez y apalancamiento (expresado en millones de US\$)

Conceptos	2008	2009	2010
Total Activos Corrientes	20,178	29,167	41,562
Total Pasivos Corrientes	2,302	2,747	9,996
Ratio Liquidez	8.77	10.62	4.16
Capital de Trabajo	17,876	26,419	31,566
Pasivo a LP	1,227	1,745	1,614
Patrimonio	28,239	36,004	46,241
Deuda / Patrim	4.34%	4.85%	3.49%

Elaborado por el autor, datos obtenidos de <http://investor.google.com/finacial/2010/tables.html>

Anexo 27. Presupuesto del despliegue de actividades de las estrategias propuestas para Google inc., periodo 2011-2015

	Notas a las estimaciones	INGRESOS	CIFRAS EJECUTADA			CIFRAS ESTIMADAS				
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SIN ESTRATEGIA	Crecimiento promedio anual de 25% (2011-2015) de publicidad en sus páginas web. (1)	Ventas Totales	21.796	23.651	29.321	36.041	44.607	54.818	66.938	80.511
	Crecimiento promedio anual de 18% (2011-2015) de publicidad en las páginas web de sus socios.(1)	Google Web Site	14.414	15.723	19.444	24.694	30.867	38.584	48.230	59.323
	Se mantiene una participación de otros ingresos equivalente al 1%	Google Network web sites	6.715	7.166	8.792	10.990	13.298	15.692	18.045	20.391
		Licencias y otros Ingresos	667	762	85	357	442	543	663	797
INTEGRACIÓN/CRECIMIENTO GLOBAL	Impacto 5% de crecimiento adicional en ingresos por Google Web Sites a partir del 2012									
	Por que Google puede seguir creciendo en Ventas: º Mantiene ventaja competitiva mayor cuota de mercado de internautas. º Campañas de publicidad multicanal de los beneficios de sus productos. º Suite de aplicaciones, incluye Google +, ingresa con Gmail puede superar la limitación de falta de perfil socio demográfico. º Agresiva campaña de marketing a través de visitas a potenciales clientes o socios. º Desarrollo de sistema de detección, bloqueo y reversa de cargos por clics fraudulentos. Que limita su crecimiento: º Crecimiento de redes sociales, propuesta de segmentación atractiva. (basada en perfiles y likes) º El usuario permanece en las redes sociales, más tiempo, por tanto está más expuesto a publicidad. º Los productos Google no son compatibles con algunos sistemas operativos. º Los anunciantes utilizan estrategia multicanal, reparte la inversión. º Muchos de sus productos necesitan conexión permanente, planes de conexión caros. º La implementación de la suite y la adopción por parte de los usuarios será gradual por lo que no tendrá impacto a corto plazo. Se lanza en el 2012	Ventas Totales	21.796	23.651	29.321	36.041	45.854	58.670	74.619	94.626
		Google Web Site	14.414	15.723	19.444	24.694	32.102	41.733	54.252	70.528
		Google Network web sites	6.715	7.166	8.792	10.990	13.298	16.356	19.628	23.161
		Licencias y otros Ingresos	667	762	85	357	454	581	739	937
DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	Lanzado su dispositivo de conectividad se esperan ventas equivalentes a 5 millones de unidades el primer año (2014) y 12 millones de unidades el segundo año (2015) . Se espera que el lanzamiento de este dispositivo impacte en las ventas de publicidad en 4% el primer año y 7% el segundo año.									
	Lanzamiento de la nueva generación de dispositivos de conectividad al internet con atributos que supere los estándares actuales de portabilidad, conectividad, ciclo de vida e interacción por voz a un precio competitivos (Equivalente Smartphone de gama media), sin dependencia de operador, y con las multiples funciones de comunicación llamada, mensajes, videos a través de la Web y con sistema operativo que potencie la funcionalidad de su portafolio de productos.	Ventas Totales	21.796	23.651	29.321	36.041	44.607	54.818	71.359	93.310
		Google Web Site	14.414	15.723	19.444	24.694	30.867	38.584	49.774	64.706
		Google Network web sites	6.715	7.166	8.792	10.990	13.298	15.692	18.673	22.407
		Licencias y otros Ingresos	667	762	85	357	442	543	2.913	6.197
DIVERSE. NO RELAC.	No se tiene expectativa de comercialización de productos desarrolladas a través de estas inversiones en el corto plazo, en el caso de empresas adquiridas que ofertaban algún producto o servicio se mantendrá la comercialización manteniendo su misma marca.									
SIN ESTRATEGIA		Costo de Ventas	40%	37%	36%	12.804	15.848	19.476	23.781	28.604
		Costos de tráfico	27%	26%	25%	8.994	11.132	13.680	16.704	20.091
		Otros costos de venta	12%	11%	11%	3.810	4.716	5.796	7.077	8.512
		Investigación y Desarrollo	13%	12%	13%	4.685	5.799	7.126	8.702	10.466
		Ventas y Marketing	9%	8%	10%	3.440	4.258	5.233	6.390	7.686
		Gastos Generales y de admin	8%	7%	7%	2.412	2.985	3.668	4.479	5.387
		Total Costos y Gastos				23.342	28.890	35.503	43.353	52.143
INTEGRACIÓN/CRECIMIENTO GLOBAL	Concepto	Tipo Gasto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Los costos y gastos estimados para la ejecución de los planes funcionales de las estrategias de integración, crecimiento y global se suman a los costos y gastos estimados en el escenario sin estrategia.	Costo de Ventas	8.622	8.844	10.417	12.809	15.857	19.489	23.799	28.626
		Costos de tráfico	5.939	6.169	7.317	8.994	11.132	13.680	16.704	20.091
		Otros costos de venta	2.683	2.675	3.100	3.815	4.725	5.809	7.095	8.535
	Equipo de operación de nuevos centros de datos.	Otros costos de venta				5	9	14	18	23
	Desarrollo de sistema de detección, bloqueo y reversa de cargos realizados por	Investigación y Desarrollo	2.793	2.843	3.762	5.024	6.218	7.510	8.863	10.660
	Desarrollo de tecnología de conectividad	I + D				22	27	33		
	Innovar versiones para los dispositivos de los socios.	I + D				144	178	219		
	Suite de aplicaciones integradas incluye red social, mejora continua.	I + D				43	54	66	80	97
	Personalizar con criterios de customización los dominios de los diferentes países.	I + D				86	107			
		I + D				43	54	66	80	97
	Campaña de publicidad - Search Personalized.	Ventas y Marketing	0	0	0	3.486	4.320	5.298	6.452	7.733
	Campaña de Publicidad - Educar a usuarios a maximizar la experiencia con uso del	Ventas y Marketing				5	5	5	5	5
	Campaña de publicidad -multicanal lanzamiento de productos o versiones nuevas	Ventas y Marketing				5	5	5	5	5
	Campaña de difusión de políticas de privacidad y uso de aplicativos en lenguaje	Ventas y Marketing				36	37	37	37	37
	Difusión de nuevas herramientas de seguridad para protección de datos e	Ventas y Marketing					3	3		
	Campaña multicanal de difusión de plataformas colaborativas de Google .	Ventas y Marketing						3	3	
		Ventas y Marketing					12	12	12	
	Alquiler e Instalación de Oficinas (6 locales nuevos por año).	Gastos gener. y de admin.	0	0	0	2.490	3.067	3.752	4.571	5.495
	Nuevo equipo de ventas locales nuevos (b).	Gastos gener. y de admin.				2	4	7	15	30
	Capacitación a usuarios a través de herramientas online y canales presenciales.	Gastos gener. y de admin.				2	2	2	2	2
	Visitas a socios de manera presencial para evangelizar sobre los beneficios de ser	Gastos gener. y de admin.				5	5	5	5	5
	Equipo de administración y gestión de base de datos global (USA, Europa, Asia,	Gastos gener. y de admin.				10	10	10	10	10
	Programa de adopción de cultura Google.	Gastos gener. y de admin.					1	1	1	1
	Programa de becas en temas de tecnología. Iniciativas de lucha contra la esclavitud	Gastos gener. y de admin.					40	40	40	40
	Programas de liderazgo coaching y mentoring 2 al año	Gastos gener. y de admin.				5	5	5	5	5
	Duplicar las horas de capacitación.	Gastos gener. y de admin.				6	6	7	7	7
	Mejorar la calidad de vida de los empleados (licencias por maternidad, medio	Gastos gener. y de admin.				6	7	7	7	7
	Desarrollo de sistema de gestión del conocimiento-consultores	Gastos gener. y de admin.				2	3			
dispositivos	Gastos gener. y de admin.				1	1	1			
	Total Costos y Gastos		11.415	11.687	14.179	23.809	29.462	36.049	43.685	52.514
Diversificación relacionada	Solo se toman en cuenta los rubros de costos que se incrementan en relación al	Investigación y Desarrollo	2.793	2.843	3.762	5.067	6.272	7.839	9.880	11.883
	Desarrollo de la nueva generación de dispositivos de conectividad.	I + D				382	473	713	1.178	1.417
	Campaña de publicidad multicanal para lanzamiento de su nueva plataforma de	Ventas y Marketing	1.946	1.984	2.799	3.440	4.258	5.233	6.430	7.721
		Ventas y Marketing							40	35
10 Centros de datos Nuevos al 2015 (2 por año) (2)			Inversiones			1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Adquisición de empresas, patentes y tecnología que permitan acelerar el desarrollo de los nuevos dispositivos de conectividad.(3)			Inversiones			700	700	700	700	700

Elaborado por el autor 2015

Notas:

(1) Se estima una tendencia decreciente del crecimiento a pesar de los esfuerzos por mantener la cuota de mercado de usuarios de internet y mejorar su propuesta de segmentación a través de la implementación de una suite de productos que condicione el uso de las funcionalidades del portafolio al ingreso de un usuario, la propuesta de una red social alternativa a la de Facebook ocupa una posición de retador que si bien puede constituir una opción para el usuario, de cara al anunciante no resulta atractiva hasta que su cuota de mercado sea atractiva.

(2) Estas inversiones están relacionadas a las estrategias de integración y crecimiento.

(3) Esta inversión está relacionada a las estrategias de diversificación relacionada.

Anexo 28. Flujo de caja sin cambio de estrategia actual

Cifras expresadas en millones de US\$

Conceptos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		36,041	44,607	54,818	66,938	80,511
Sitios Web Google		24,694	30,867	38,584	48,230	59,323
Sitios Web de la red Google		10,990	13,298	15,692	18,045	20,391
Otros Ingresos		357	442	543	663	797
Costos						
Costo de Ventas		12,804	15,848	19,476	23,781	28,604
Costos de tráfico		8,994	11,132	13,680	16,704	20,091
Otros costos de venta		3,810	4,716	5,796	7,077	8,512
Margen Bruto		23,236	28,759	35,343	43,157	51,908
Costos Operativos		10,537	13,042	16,028	19,571	23,540
Investigación y Desarrollo		4,685	5,799	7,126	8,702	10,466
Ventas y Marketing		3,440	4,258	5,233	6,390	7,686
Gastos Gener. y de admin.		2,412	2,985	3,668	4,479	5,387
Utilidad Operativa EBIT		12,699	15,717	19,315	23,586	28,368
Cambio en el capital de trabajo	-672	-857	-1,021	-1,212	-1,357	
Impuestos		-3,175	-3,929	-4,829	-5,896	-7,092
Flujo de caja económico	-672	8,668	10,767	13,275	16,332	21,276

Supuestos	
Metodo de valuación	No se considera inflación, ni exposición a fluctuaciones del TC
Tasa de descuento(1)	Igual al COK 10,4%
Capital de trabajo	Capital de trabajo se asume como 10% de la variación de ventas
Nivel de apalancamiento	Las estrategias se financiarán con recursos propios.
Estimación de las ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos de ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos operativos	Cálculos en el anexo 25

Notas:
Fuente Bloomberg, Google a comienzos del 2010 elegimos el COK dado el escaso nivel de apalancamiento de Google el cual según las estrategias propuestas seguirá disminuyendo.

Resultados de la evaluación :	COK:	10.4%	VAN :	49,846	
-------------------------------	------	-------	-------	--------	--

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 29. Flujo de caja implementadas las estrategias global, integración, crecimiento

Cifras expresadas en millones de US\$

Conceptos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		36,041	45,854	58,670	74,619	94,626
Sitios Web Google		24,694	32,102	41,733	54,252	70,528
Sitios Web de la red Google		10,990	13,298	16,356	19,628	23,161
Otros Ingresos		357	454	581	739	937
Costos						
Costo de Ventas		12,809	15,857	19,489	23,799	28,626
Costos de tráfico		8,994	11,132	13,680	16,704	20,091
Otros costos de venta		3,815	4,725	5,809	7,095	8,535
Margen Bruto		23,232	29,997	39,181	50,819	66,000
Costos Operativos		11,000	13,606	16,560	19,886	23,888
Investigación y Desarrollo		5,024	6,218	7,510	8,863	10,660
Ventas y Marketing		3,486	4,320	5,298	6,452	7,733
Gastos Gener. y de admin.		2,490	3,067	3,752	4,571	5,495
Utilidad Operativa EBIT		12,232	16,392	22,621	30,934	42,112
Cambio en el capital de trabajo	-672	-981	-1,282	-1,595	-2,001	
Inversión		-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200
Impuestos		-3,058	-4,098	-5,655	-7,733	-10,528
Flujo de caja económico	-672	6,992	9,812	14,171	20,000	30,384

Supuestos	
Metodo de valuación	No se considera inflación, ni exposición a fluctuaciones del TC
Tasa de descuento(1)	Igual al COK 10,4%
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente
Nivel de apalancamiento	Las estrategias se financiarán con recursos propios.
Inversión	La inversión en la construcción de los centros de datos
Estimación de las ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos de ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos operativos	Cálculos en el anexo 25

Notas:
Fuente Bloomberg, Google a comienzos del 2010 elegimos el COK dado el escaso nivel de apalancamiento de Google el cual según las estrategias propuestas seguirá disminuyendo.

Resultados de la evaluación :	COK:	10.4%	VAN :	56,233	
-------------------------------	------	-------	-------	--------	--

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 30. Flujo de caja implementada la estrategia de diversificación relacionada

Cifras expresadas en millones de US\$

Conceptos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		36,041	44,607	54,818	71,359	93,310
Sitios Web Google		24,694	30,867	38,584	49,774	64,706
Sitios Web de la red Google		10,990	13,298	15,692	18,673	22,407
Otros Ingresos		357	442	543	2,913	6,197
Costos						
Costo de Ventas		12,804	15,848	19,476	23,781	28,604
Costos de tráfico		8,994	11,132	13,680	16,704	20,091
Otros costos de venta		3,810	4,716	5,796	7,077	8,512
Margen Bruto		23,236	28,759	35,343	47,578	64,707
Costos Operativos		10,919	13,515	16,740	20,789	24,992
Investigación y Desarrollo		5,067	6,272	7,839	9,880	11,883
Ventas y Marketing		3,440	4,258	5,233	6,430	7,721
Gastos Gener. y de admin.		2,412	2,985	3,668	4,479	5,387
Utilidad Operativa EBIT		12,317	15,244	18,603	26,789	39,715
Cambio en el capital de trabajo	-672	-857	-1,021	-1,654	-2,195	
Inversión		-700	-700	-700	-700	-700
Impuestos		-3,079	-3,811	-4,651	-6,697	-9,929
Flujo de caja económico	-672	7,681	9,712	11,598	17,196	29,086

Supuestos	
Metodo de valuación	No se considera inflación, ni exposición a fluctuaciones del TC
Tasa de descuento(1)	Igual al COK 10,4%
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente
Nivel de apalancamiento	Las estrategias se financiarán con recursos propios.
Inversión	Implementación de una división de desarrollo de
Estimación de las ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos de ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos operativos	Cálculos en el anexo 25

Notas:
Fuente Bloomberg, Google a comienzos del 2010 elegimos el COK dado el escaso nivel de apalancamiento de Google el cual según las estrategias propuestas seguirá disminuyendo.

Resultados de la evaluación :	COK:	10.4%	VAN :	46,597	
-------------------------------	------	-------	-------	--------	--

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 31. Flujo de caja implementando todas las estrategias

Cifras expresadas en millones de US\$

Conceptos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		36,041	45,854	58,670	79,040	107,425
Sitios Web Google		24,694	32,102	41,733	55,796	75,911
Sitios Web de la red Google		10,990	13,298	16,356	20,255	25,177
Otros Ingresos		357	454	581	2,989	6,337
Costos						
Costo de Ventas		12,809	15,857	19,489	23,799	28,626
Costos de tráfico		8,994	11,132	13,680	16,704	20,091
Otros costos de venta		3,815	4,725	5,809	7,095	8,535
Margen Bruto		23,232	29,997	39,181	55,240	78,798
Costos Operativos		11,382	14,078	17,273	21,104	25,340
Investigación y Desarrollo		5,406	6,691	8,223	10,041	12,077
Ventas y Marketing		3,486	4,320	5,298	6,492	7,768
Gastos Gener. y de admin.		2,490	3,067	3,752	4,571	5,495
Utilidad Operativa EBIT		11,850	15,919	21,908	34,137	53,459
Cambio en el capital de trabajo	-672	-981	-1,282	-2,037	-2,838	
Inversión		-1,900	-1,900	-1,900	-1,900	-1,900
Impuestos		-2,962	-3,980	-5,477	-8,534	-13,365
Flujo de caja económico	-672	6,006	8,758	12,494	20,864	38,194

Supuestos	
Metodo de valuación	No se considera inflación, ni exposición a fluctuaciones del TC
Tasa de descuento(1)	Igual al COK 10,4%
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente
Nivel de apalancamiento	Las estrategias se financiarán con recursos propios.
Inversión	La inversión en la construcción de los centros de datos +
Estimación de las ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos de ventas	Cálculos en el anexo 25
Estimación de los costos operativos	Cálculos en el anexo 25

Notas:
Fuente Bloomberg, Google a comienzos del 2010 elegimos el COK dado el escaso nivel de apalancamiento de Google el cual según las estrategias propuestas seguirá disminuyendo.

Resultados de la evaluación :	COK:	10.4%	VAN :	58,573	
-------------------------------	------	-------	-------	--------	--

Fuente: Elaboración propia 2015.

Nota biográfica

Edgar Giovanni Toro Mendoza

Nació en Lima en 1972. Estudió Economía en la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con una especialización en Logística en la PUCP. Actualmente es alumno de la Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico.

Ha laborado en los sectores de Salud y Educación, tanto en empresas públicas como privadas. Desde el año 2007 trabaja en la Universidad del Pacífico desempeñando diferentes cargos relacionados a la gestión los procesos y las finanzas. Actualmente ocupa el cargo de Gerente de Finanzas de la Escuela de Postgrado.