



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**GOOGLE:
LAS CLAVES DEL ÉXITO**

Estudio de los aspectos determinantes del éxito empresarial

Autor: Ángela Felguera Carrilero

Director: Pedro Manuel Mirete Ferrer

Madrid

Junio 2018

Ángela
Felguera
Carrilero

GOOGLE: LAS CLAVES DEL ÉXITO
ESTUDIO DE LOS ASPECTOS DETERMINANTES DEL ÉXITO
EMPRESARIAL



Índice

I. Introducción	3
I.1 Objetivos.....	3
I.2 Metodología.....	3
I.3 Estado de la cuestión	4
I.4 Partes principales del TFG	4
II. Metodología.....	5
III. Marco Conceptual y Análisis	7
III.1 Qué es la estrategia	7
III.1.1 Misión, Visión y Valores.....	9
III.1.2 <i>Stakeholders</i> y grupos de interés	11
III.1.3 Gobierno Corporativo.....	15
III.1.4 Responsabilidad Social Corporativa.....	17
III.2 Emprendimiento e Innovación.....	19
III.2.1 Océanos Azules	19
III.2.2 Recursos y capacidades	23
III.2.3 Estrategias y modelos de negocio.....	26
III.2.4 Efectos red	29
III.3 Estrategias de crecimiento	30
III.3.1 Alianzas estratégicas	31
III.3.2 Desarrollo orgánico	32
III.3.3 Fusiones y Adquisiciones	33
III.4 Estrategia corporativa y diversificación	39

III.4.1 Creación de valor y paternalismo	39
III.5 Estrategias Internas	41
III.5.1 Gestión del Talento y motivación de los empleados	41
III.5.2 Alimentación sana y desempeño laboral	43
IV. Discusión y Resultados de la Investigación	46
V. Conclusiones.....	49
VI. Bibliografía.....	52
VII. Anexos	55
I. Filosofía de Google	55
II. Carta a inversores potenciales ante la salida a bolsa.....	61
III. Lista del top diez razones por las que trabajar en Google	63

Índice de figuras

Figura 1: Mapa de los grupos de interés.....	15
Figura 2: Pirámide de Carroll	18
Figura 3: Canva de los motores de búsqueda	23
Figura 4: Cadena de valor de Google	25
Figura 5: Estructura matricial de Google anterior a agosto 2015.....	41

Índice de Tablas

Tabla 1: Categorización de las razones del éxito de Google	46
--	----

Resumen

El presente trabajo fin de grado surge del interés por estudiar la verdadera razón del éxito empresarial en el ámbito de las nuevas tecnologías e internet. Debido al interés personal del alumno en este ámbito, dicho trabajo va a constar de revisión de literatura en acerca de estrategia empresarial, así como del análisis de la historia de Google. Tras la lectura de trabajos de eminentes académicos de la materia surgen como hipótesis que el acceso a recursos financieros y la redacción de un plan de acción no son suficientes para triunfar si esto no está sustentado de un cierto nivel de apoyo organizativo e innovación. Así mismo, el trabajo concluye que la empresa ha de prestar especial atención a la captación de talento y la motivación del mismo para mejorar su eficiencia y poder ser competitiva en el mundo global que nos rodea.

Palabras Clave

Estrategia empresarial, Google, éxito empresarial, estrategia empresarial externa e interna, emprendimiento, internet.

Abstract

This end of the degree project arises from the interest to study the true reason for business success in the field of new technologies and the Internet. Due to the personal interest of the student in this field, this work will consist of literature review on corporate strategy, as well as the analysis of Google's history. After the reading of eminent academics of the subject, it arises as hypothesis that the access to financial resources and the writing of an action plan are not enough to succeed if this is not supported by a certain level of organizational support and innovation. Likewise, the work concludes that the company has to pay special attention to the recruitment of talent and the motivation of it to improve its efficiency and be able to be competitive in the global world that surrounds us.

Key words

Corporate strategy, Google, business success, external and internal business strategy, entrepreneurship, internet.

I. Introducción

Google dispone hoy de una cuota de mercado superior al 90% (Lorenzo, 2017) pero, cuando esta empresa inició su andadura, ya existían otros navegadores de internet, algunos mundialmente famosos como Yahoo! o AltaVista (Vise, 2005).

Es interesante observar los pasos de la compañía hasta conseguir una situación de cuasi monopolio. Las ventajas iniciales en conceptos como la capacidad de respuesta, la rapidez o la asertividad han dado paso a la capacidad de innovación y de servicios añadidos superiores a los de sus competidores. Su modelo de negocio, su política activa de adquisiciones o la política de gestión de personal son también factores explicativos de su éxito.

I.1 Objetivos

El trabajo de investigación que se presenta se centra en hallar cuáles son los aspectos determinantes del éxito empresarial. Esto es, hallar cuáles son las características que hacen de una estrategia empresarial una estrategia de éxito. En concreto, a través de dicho trabajo perseguiremos diferentes objetivos específicos:

- Búsqueda de las razones del éxito de Google.
- Investigación de las características propicias para la correcta toma de decisiones estratégicas en fase de emprendimiento.
- Búsqueda de posibles pautas para lograr dirigir el emprendimiento hacia el correcto desarrollo y el éxito.

I.2 Metodología

Para llevar a cabo el análisis del fenómeno sociológico del éxito, se ha escogido como metodología la *Grounded Theory*. Este trabajo constará de un análisis cualitativo simultáneo a la recogida de datos. Una vez terminada la revisión de la historia empresarial de Google se categorizarán los eventos más significativos de ésta con el fin de analizarlos y hallar las razones del éxito. Posteriormente, se buscará trasladar las averiguaciones a un contexto global y universal.

I.3 Estado de la cuestión

En un mundo en el que el miedo al fracaso es creciente, en España se consiguen tasas de emprendimiento de un 5,2% de la población de entre 18 y 64 años. (Emprendimiento, 2016) La razón por la que aspiro a llevar a cabo esta investigación es principalmente por motivos personales, para disipar incertidumbre y así poder emprender el día de mañana sin temor, gracias a la experiencia y el conocimiento que este trabajo puede aportar.

I.4 Partes principales del TFG

El presente Trabajo de Fin de Grado va a constar de cinco capítulos: (1) Introducción, (2) Marco Conceptual, (3) Metodología y Análisis, (4) Discusión y Resultados de la investigación y (5) Conclusiones y Recomendaciones.

En el **primer capítulo (Introducción)** se hará una breve presentación del trabajo. Este proyecto de fin de grado consiste en el estudio de los aspectos determinantes del éxito de una estrategia empresarial. Así mismo, se expondrán las razones de mi interés empresarial y personal en dicho tema. Este apartado también incluye una exposición de los objetivos, la pregunta de investigación junto con las hipótesis que van a ser contrastadas y la estructura del trabajo.

El **capítulo dos (Metodología)** reúne el procedimiento de análisis escogido para llevar a cabo este Trabajo de Fin de Grado. La metodología escogida es *The grounded theory* o la teoría fundamentada en datos. A través de ella se pretende llevar a cabo un estudio cualitativo del éxito en el emprendimiento y extrapolar las conclusiones a un ámbito general, no sólo en el ámbito de las nuevas tecnologías e internet.

En el siguiente capítulo (**Marco Conceptual y Análisis**) se recoge el análisis empírico realizado. A diferencia del procedimiento habitual, en este trabajo se va a llevar a cabo conjuntamente el desarrollo del marco conceptual y el análisis en sí, aplicado a Google. He considerado que esta sería la forma más adecuada de abordar el trabajo para facilitar la comprensión del mismo. Este análisis se lleva a cabo con el fin de hallar las razones del éxito empresarial y justificarlo. Así mismo, pone en contexto los conceptos de estrategia empresarial en los que se va a centrar el tema, como una revisión de literatura en relación con la evolución histórica de Google y su estrategia corporativa.

El **capítulo cuatro (Discusión y Resultados de la investigación)** enmarcará los resultados de la investigación y las razones del éxito empresarial de Google encontradas a través del análisis anteriormente mencionado.

Finalmente, en el **capítulo cinco (Conclusiones)** se recogerán los hallazgos de dicha investigación y se realizará una serie de recomendaciones a emprendedores con la finalidad de encauzar su estrategia hacia el éxito empresarial en el sector de internet y las nuevas tecnologías.

Por último, se recogerá la bibliografía usada en dicho trabajo y los anexos correspondientes que completan la información recolectada y analizada a lo largo del estudio.

II. Metodología

La metodología escogida para llevar a cabo el análisis de este Trabajo de Fin de Grado es la *Grounded Theory* o la Teoría Fundamentada en Datos. Este método de investigación fue desarrollado por los sociólogos Barney Glasser y Anselm Strauss en su libro “*The Discovery of Grounded Theory*” en 1967; y se define como una investigación cualitativa donde se pretende descubrir patrones sociológicos identificando sus propiedades (Díaz, 2018). Consiste en el desarrollo de teorías “específicas de contexto” a partir de los datos hallados, lo que permite al investigador desarrollar su análisis a medida que recoge los datos de estudio (Corbin y Strauss, 1994)

Se ha elegido esta metodología puesto que la finalidad de este trabajo es entender las causas del éxito empresarial de la multinacional estadounidense Google. Una de las características de este enfoque analítico es que se trata de un método de constante análisis, lo que se traduce en un procedimiento apoyado en una tenaz comparativa (Glasser y Strauss, 1967, citado por Corbin y Strauss, 1994). Dicho análisis se va a realizar a medida que se narra la historia de la compañía, desde sus inicios en 1997 hasta 2006.

Para la obtención de datos se utilizarán diversos artículos académicos, publicaciones profesionales y libros a disposición en bases de datos de ámbito académico (EBSCO y Google Scholar). Así mismo, la revisión de literatura se enfocará desde publicaciones académicas y literatura especializada en estrategia empresarial.

Como afirma Manuel Ramos, la GT (*Grounded Theory*) “se fundamenta en una serie de principios básicos referentes a: (1) el análisis de los datos cualitativos, y (2) el propio proceso de investigación”. Este método de estudio permite al investigador analizar conceptos densos donde hay muchas relaciones conceptuales. El investigador tratará de encontrar los patrones de relación entre dichos conceptos y los agentes del fenómeno de estudio (Ramos, S.f.). Es por esto por lo que se define esta metodología como una forma de crear nuevas teorías acerca de los procesos sociales (Corbin y Strauss, 1994). Específicamente en este trabajo estudiaremos el fenómeno del éxito empresarial desde una historia concreta con el fin de hallar patrones útiles en un contexto estandarizado.

Para llevar a cabo el análisis, primero se categorizarán los eventos más significativos en la historia de Google en dos categorías: categorías descriptivas (nivel de abstracción bajo; ejemplo: temor) y categorías analíticas (nivel de abstracción alto; ejemplo: innovación). Una vez realizado esta etapa se lleva a cabo una codificación de dichas categorías buscando combinaciones de categorías descriptivas que puedan formar parte de una categoría analítica. Posteriormente se definirán las categorías analíticas y se justificará su elección para el estudio (Corbin y Strauss, 1994).

El investigador habrá de formular una pregunta de investigación abierta, que en este caso concreto se trata de: ¿Cuáles son los aspectos determinantes del éxito empresarial? A través de la recogida de datos y el análisis de los mismos trataré de alcanzar una respuesta para dicha pregunta y se desarrollará un informe de investigación donde se abordarán las implicaciones de los resultados de este estudio (Ramos, S.f.).

A continuación, se narrará la historia de Google mientras se lleva a cabo la metodología anteriormente citada. Una vez narrada la historia se realizará una recopilación de los hitos estratégicos de la compañía y se llevará a cabo el estudio a través de la categorización de los hechos.

III. Marco Conceptual y Análisis

III.1 Qué es la estrategia

La estrategia empresarial puede ser definida como la dirección a largo plazo de una organización. Alfred Chandler (1963) definió el concepto de estrategia empresarial como “la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para llegar a dichas metas”. Dentro de esta definición podemos encontrar tres elementos clave: el horizonte temporal, la dirección y la organización.

El horizonte temporal. Para Baghai, M., Coley, S. y White, D. (2000) las estrategias llevadas a cabo por una compañía suelen ser valoradas a través de los años. La importancia de esta dimensión queda plasmada en la herramienta de los tres horizontes. Esta herramienta expone la idea de negocio que tienen las empresas sobre sí mismas en tres horizontes temporales distintos.

- *Horizonte uno.* Las actividades principales a las que se dedica la empresa en la actualidad.
- *Horizonte dos.* Aquellas actividades emergentes que son potenciales fuentes de ingresos para la empresa.
- *Horizonte tres.* Se trata de proyectos arriesgados como investigación y desarrollo a largo plazo (en un marco temporal de 10 años).

Esta herramienta es de gran utilidad, puesto que impone a los directivos una visión a largo plazo de la actividad empresarial (Baghai, Coley, & White, 2000). Para que el posicionamiento estratégico perdure ha de tener un horizonte temporal a largo plazo (mínimo 10 años), para que aliente a la organización a una constante búsqueda de mejora. Este horizonte también ayuda a reforzar la imagen e identidad de la compañía (Porter, 1996).

La dirección empresarial. La toma de decisiones relativas a la estrategia empresarial suele seguir una dirección o trayectoria determinada. Esta dirección puede emerger como un patrón coherente entre las decisiones pasadas o puede ser definido por los directivos de la organización con el fin de alcanzar unas metas y objetivos determinados (Johnson,

G.; Whittington, R.; Scholes, K.; Angwin, D.; Regnér, P., 2017).

La organización. Las asociaciones de personas como las organizaciones y empresas acarrearán una serie de complejas y diversas interacciones, tanto externas como internas. Dentro de la estrategia empresarial es de gran importancia tener en cuenta todos los grupos de interés implicados y el tipo de relaciones que mantienen entre ellos (Johnson et al., 2017).

A continuación, se va a explicar detalladamente la historia de una de las compañías más influyentes en el mundo de las nuevas tecnologías. Google se caracteriza por ser una empresa fuera de lo corriente, lo que comúnmente se ha denominado “*the Google way*”. Tal es la fama y la popularidad de la revolucionaria forma de dirección de esta empresa que hay libros dedicados únicamente a contemplar este nuevo modelo de dirección, como el del consultor estratégico Bernard Girard “*The Google Way: How One Company is Revolutionizing Management as We Know it*”.

Google es una compañía estadounidense formada en 1998 por Larry Page y Sergey Brin. Esta empresa basa su actividad en proveer a sus clientes de un motor de búsqueda en internet (Google, s.f.). En la actualidad Google forma parte del conglomerado Alphabet Inc., donde la empresa divide los servicios que presta al público general en distintas compañías para así asegurar la privacidad y la calidad de servicio (Vise, 2005).

La historia de esta empresa comienza en 1995, cuando dos estudiantes de doctorado de ciencias informáticas de Standford, Larry Page y Sergey Brin, se conocen. Los dos estudiantes no solo eran brillantes y de los mejores de su promoción, sino que además de inteligencia poseían una verdadera pasión por los ordenadores, que se debía, principalmente, a la utilización en sus hogares de ordenadores más sofisticados. Además, en la universidad de Standford tenían fácil acceso a los recursos de la universidad y se respiraba un ambiente de emprendimiento y toma de riesgos (Vise, 2005).

En 1996 el fundador de Microsoft, Bill Gates, donó 600 mil dólares a la universidad para construir un edificio donde los estudiantes de las ciencias informáticas pudieran desarrollar sus estudios y proyectos. Es en este edificio donde a Larry Page se le ocurrió la idea de descargar toda la web de internet en su ordenador y donde posteriormente Sergey Brin desarrollaría un eficiente programa picador de datos al que bautizaría como

MIDAS. Esta invención vino impulsada por que los esfuerzos de otras compañías como Lycos o Excite no les parecían suficientes (Vise, 2005).

En esta época ya existían otros motores de búsqueda como Yahoo! o AltaVista, que trabajan ordenando los denominados *links*. Los *links* o enlaces son elementos electrónicos que permiten el acceso a documentos en internet (Cambridge Dictionary). Estos enlaces permiten a su vez una búsqueda de información continuada para el usuario, lo que atrajo la atención de Larry Page, el cual decidió abandonar la ordenación alfabética por otra basada en la relevancia de los *links*. Dicha relevancia se fundaba en el número de citas que dichos *links* poseían en páginas web importantes. A este sistema de ordenación lo denominó “**PageRank**” (Vise, 2005).

A través de este sistema, Larry Page y Sergey Brin desarrollaron en 1997 un pequeño servidor de búsqueda de internet al que bautizaron **BackRub**. Este buscador cambiaba la dinámica de los buscadores de internet ordenando los enlaces de forma lógica para los usuarios. Meses después decidieron cambiarle el nombre a **Google** y la oficina de la facultad a la que pertenecían inscribió una patente alrededor del buscador (Vise, 2005). Podríamos definir esta ambición por descargar la web y ordenarla como el horizonte uno de esta organización en la década de los 90. Con el transcurso de los años la actividad de la empresa, así como sus objetivos han ido evolucionando. Hoy en día Google se dedica a proveer gran variedad de servicios como el motor de búsqueda original, sistemas operativos para telefonía móvil (Android) y dispositivos conectados para el hogar (Nest) entre otros. Estos son el nuevo y **actual horizonte uno** de la empresa. En su **horizonte dos** cabe destacar su intento de mapeo del ADN (Vise, 2005) y el desarrollo de vehículos de conducción autónoma (El Economista, 2017). Como **horizonte tres** Google se sumerge en diversos tipos de proyectos arriesgados a través de Google Ventures, la compañía de capital riesgo de Alphabet Inc. creada en 2009. A través de ella trata de dar soporte a más de 300 nuevas empresas en busca del éxito (Google Ventures, 2018).

III.1.1 Misión, Visión y Valores

David Collis y Michael Rukstad (2008) afirman que todo empresario ha de poder resumir la estrategia empresarial de su organización en el denominado “Enunciado de la estrategia” (“*Strategy statement*”). Esta declaración persigue declarar los objetivos

fundamentales que se perseguirán, el alcance de las actividades de la empresa y las capacidades particulares con las que cuenta.

La misión de la empresa está directamente relacionada con los objetivos y metas de ésta. Se refiere al propósito primordial de la organización (Johnson et al., 2017). Google concretamente nació con la misión de facilitar el acceso a la información a todo el mundo construyendo el mejor servidor a nivel mundial (Google, s.f.).

La visión, por otro lado, está relacionada con las metas que la empresa desea alcanzar. Se refiere al deseo futuro de la organización (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2017). En el caso concreto de Google, sus fundadores en un inicio, antes de diversificar su actividad, tenían la visión de hacer accesible la información a cualquier persona del mundo a través de un motor de búsqueda sencillo que ofreciese los mejores resultados para el usuario (Vise, 2005).

Los objetivos se refieren a la rentabilidad o a la cuota de mercado que la organización desea poseer. Responde a ¿Qué es lo que la empresa ha de conseguir en el siguiente ejercicio? (Johnson et al., 2017). La misión de Google es crear el mejor servidor del mundo. La contratación de personal brillante es uno de sus objetivos para poder crear dicha tecnología (Vise, 2005). Según la empresa, otro de sus objetivos es utilizar su prosperidad e ingenio para resolver los problemas del mundo, aspirando a hacer del mundo un sitio mejor (Google, s.f.).

Por último, los **valores** son los principios sobre los que se basará la toma de decisiones de la empresa (Johnson et al., 2017). Entre los valores más famosos de Google podemos destacar: “Puedes ser serio sin necesidad de un traje”, “rápido es mejor que despacio” y “no seas malvado” (Vise, 2005).

Mediante estos objetos se estructura la dirección empresarial de la organización. Google, en palabras de sus fundadores, no es una empresa corriente y no pretende serlo. La dirección de su empresa y las decisiones que toma no van encaminadas al corto plazo, sino que apuestan por la calidad de sus productos y servicios y porque dicha superioridad de traduzca en supervivencia a largo plazo. Gracias a su clase dual de acciones (explicada en detalle en la sección siguiente) las creencias, opiniones y objetivos de los fundadores están protegidas del creciente interés en el mundo empresarial por los resultados en el

corto plazo. Esto lo consiguieron gracias a que las acciones de Sergey y Larry acarrear diez derechos de voto por acción, lo que les da un control absoluto sobre la compañía. Además, la organización se estructura en equipos de no más de tres personas, donde cada grupo escoge la dirección más adecuada para su proyecto, sin importar la dirección de otras áreas, aunque manteniendo siempre la dirección común en la compañía hacia la innovación (Vise, 2005).

III.1.2 *Stakeholders* y grupos de interés

Como hemos indicado anteriormente, las empresas son asociaciones de personas que conllevan complejas y diversas interacciones, tanto externas como internas (Johnson et al., 2017). Dejando atrás el foco tradicional en los clientes, las empresas han evolucionado hacia una visión donde se tiene en cuenta no sólo a los clientes y accionistas sino a todos aquellos afectados por su actividad. Los grupos de interés o *stakeholders* son una extensión del concepto de cliente en la que se incluyen los usuarios del producto, la comunidad donde opera la empresa y muchos otros afectados por la empresa. Dichos *stakeholders* pueden ser tanto individuos como agrupaciones de personas que depende de la organización de una manera u otra para satisfacer ciertas metas. Del mismo modo, la empresa también depende de ellas en la realización de su actividad (Newcombe, 2003).

En la toma de decisiones es de gran relevancia que los directivos tengan en cuenta a todos los implicados, a pesar de que haya grupos de diversa naturaleza y poder. Haciendo referencia a dichas características los *stakeholders* pueden clasificarse en: económicos, social/políticos, tecnológicos, comunidades y grupos de interés internos. Además, los individuos pueden situarse en más de un grupo y su influencia puede variar dependiendo de la situación en la que se encuentre (Newcombe, 2003).

Google es una empresa multinacional con un alto dominio global, cuyo motor de búsqueda disponía de una cuota de mercado de 92,31% a nivel mundial en marzo de 2017 según Stat Counter (Lorenzo, 2017), por lo que esta empresa cuenta con un variado y extenso número de *stakeholders*. A continuación, enunciaremos sus principales grupos de interés en función de su naturaleza:

- a) **Económicos:** Entres estos *stakeholders* aparecen clientes, distribuidores, bancos y propietarios/accionistas (Johnson et al., 2017).

- El grupo de mayor prioridad para la compañía son sus usuarios, tanto individuos como organizaciones. La popularidad de la empresa depende de su prestigio extendido por el boca a boca, lo que le hace especialmente sensible a las malas críticas de sus usuarios. Su popularidad de uno de los intangibles más valiosos de la marca (Taylor, 2005).
- Otro grupo relevante es la de los publicistas, ya que son la principal fuente de ingresos de la empresa. En 1999 la empresa comenzó a permitir la aparición de anuncios en sus resultados de búsqueda. Google consigue dinero mediante la venta de anuncios discretos y dirigidos a un público concreto sin nublar los resultados de su motor de búsqueda. Para conectar a los usuarios del motor de búsqueda con los anunciantes, Google desarrolló una plataforma online en el que la empresa anunciante se inscribía *online* por sí misma y, posteriormente, los anuncios serían ordenados a través de un *ranking* de anuncios basado en la relevancia de éstos (Vise, 2005). El poder de este grupo de interés dependerá de su conformidad con la eficiencia de las campañas publicitarias, dependiente de los efectos red construidos en este modelo de negocio (véase en el apartado Estrategias y modelos de negocio).
- Los inversores. El primer inversor de Google fue Andy Bechtolsheim, que invirtió en el año 1998 100.000 dólares en la compañía Google Inc. Esta inversión no sólo les ayudó económicamente, sino que también les dotó de la credibilidad necesaria para pedir financiación a familiares y amigos, hasta alcanzar una suma de un millón de dólares. Posteriormente, en la primavera de 1999 la empresa necesitaba de fondos y optaron por la financiación de un capital riesgo. En concreto fueron dos las compañías que ofrecieron una financiación de 25 millones de dólares (12,5 millones cada compañía) a Google: Sequoia Capital y Kleiner Perkins. Este acuerdo se llevó a cabo bajo una serie de condiciones entre las que cabe destacar que John Doerr, presidente de Kleiner Perkins, y Michael Moritz, presidente de Sequoia Capital, pasaron a formar parte de la junta directiva de Google. El 19 de agosto de 2004 Google salió a la bolsa del NASDAQ y desde entonces los inversores se han convertido en un importante grupo de interés para la

compañía (Vise, 2005). Los accionistas o inversores son partes interesadas relevantes puesto que determinan la disponibilidad de capital de la empresa y tienen un alto interés en el desempeño de la empresa. Para garantizar el incremento de ganancias y mantener a este grupo satisfecho Google aboga por nuevas invenciones y proyectos e intenta mejorar continuamente sus productos y servicios existentes, ya que, aunque la utilidad primera de estas medidas se centre en la satisfacción de los usuarios, la satisfacción de éstos se traducirá en utilidad para los inversores.

b) Socio-políticos como reguladores y gobiernos. Este grupo de interés afecta a la actividad de la compañía a través de regulaciones. Debido a su alta presencia global, Google tiene que lidiar con muchos gobiernos. Este grupo en concreto posee un gran poder sobre la compañía, ya que puede aprobar o prohibir las operaciones de la empresa en sus jurisdicciones correspondientes (Johnson et al., 2017).

c) Las comunidades afectadas por las acciones de la empresa también son grupos de interés relevantes para Google. Su relevancia se basa en la percepción que la comunidad tenga de la empresa y en su respuesta hacia sus iniciativas. Normalmente las comunidades no tienen una relación directa con la empresa, pero pueden emprender acciones para influir en las decisiones de la organización (Johnson et al., 2017). Al ser una empresa de ámbito global Google ha de prestar atención a su reputación en todo el mundo, sobre todo teniendo en cuenta el mundo globalizado en el que hoy vivimos, donde la información se propaga a gran velocidad y los escándalos reputacionales pueden tener grandes repercusiones en el desempeño de las empresas. Con el fin de mantener este grupo de *stakeholders* contento, Google lleva a cabo un firme compromiso con su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) incluyendo programas filantrópicos a través de su filial Google.org (Google, s.f.).

d) Los grupos de interés internos como los empleados son uno de los grupos de interés sobre los que más atención presta Google. La empresa defiende que la contratación de personal brillante es lo que sustenta su innovación y la

calidad de sus servicios (Vise, 2005). Hay estudios que demuestran que la satisfacción laboral es directamente proporcional a la productividad en el ambiente de trabajo (Muñoz, A. y Ramírez, M.; 2014). Es por esto por lo que la compañía lleva a cabo diversas estrategias internas de motivación con el fin de que sus empleados disfruten de una experiencia gratificante en el trabajo que serán expuestas en profundidad en el capítulo de las estrategias internas.

Como afirma Newcombe (2003) los distintos grupos de interés pueden diferir en metas y expectativas, por lo que surgen enfrentamientos con frecuencia. Para poder hacer frente a dichos conflictos de interés es de gran relevancia llevar a cabo un mapeo de los grupos de interés y tomar las medidas correctivas correspondientes. Para realizar dicho mapeo, los *stakeholders* son clasificados a través de dos métodos similares: el método poder/predictibilidad y el método poder/interés. Este trabajo se centrará únicamente en la matriz de poder/interés

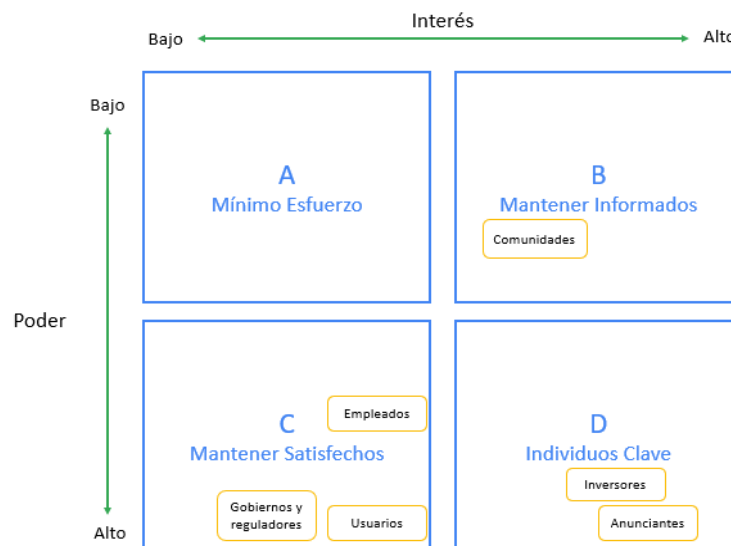
La matriz de poder/interés. En sendas clasificaciones el poder hace referencia a la capacidad de los individuos para persuadir a otros a realizar ciertas acciones. En contraste con la matriz anterior, la segunda variable sobre la que se evalúa a los *stakeholders* es el grado de atención, que alude al interés de cada individuo en la empresa y sus adversidades. Los individuos con bajo interés y bajo poder requieren un esfuerzo mínimo por parte de la empresa. Aquellos que muestran poco interés, pero cuyo poder es elevado han de mantenerse informados para así poder influir en sus decisiones. Los individuos de las zonas C y D son los de mayor relevancia en la toma de decisiones debido a su gran poder sobre la empresa. Los sujetos de la zona C mantendrán bajo su interés en la actividad de la empresa mientras esta les satisfaga a través de sus políticas. En el momento en el que se vean desatendidos, dichos sujetos pueden fácilmente trasladarse a la zona D y hacer uso de su posición para intervenir en la toma de decisiones de la organización (Newcombe, 2003).

Dado que, como hemos visto, la Google se enfrenta a muchos y variados grupos de interés, es de gran utilidad categorizarlos según su influencia sobre la estrategia empresarial. El mapa de los *stakeholders* se basa en la matriz de poder/interés y busca poder entender las prioridades políticas de dichos grupos. Esta herramienta es de gran

utilidad ya que evalúa las posibles coaliciones de los *stakeholders* contra o para una decisión en particular. Construir dichas coaliciones de las partes interesadas reside en el núcleo de la estrategia. Este mapa de grupos de interés puede favorecer la creación de dichas coaliciones de tres formas distintas (Johnson et al., 2017).

Principalmente, esta herramienta ayuda a visualizar los posibles bloqueadores o facilitadores de una estrategia y la respuesta adecuada. También ayuda a identificar si el reposicionamiento de dichos grupos de interés es conveniente y, por último, permite a los directivos mantener el foco en los grupos de mayor relevancia o *key players* (Johnson et al., 2017).

Figura 1: Mapa de los grupos de interés



Fuente: elaboración propia basada en Newcombe, R. (2003)

Para mantener su posición de liderazgo Google ha de tener en cuenta a todos sus *stakeholders* en la toma de decisiones, así como llevar políticas de gobierno corporativo y responsabilidad social adecuadas.

III.1.3 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se preocupa de las estructuras y sistemas de control por los cuales los directivos son responsables ante aquellos que tienen un interés legítimo en la organización. La actividad vital del gobierno corporativo es alinear la dirección con los intereses de los *stakeholders*. El órgano encargado del gobierno corporativo suele ser la

junta directiva y, aunque los requisitos legales de dicha junta varíen según la jurisprudencia, su responsabilidad principal es garantizar que los propósitos de aquellos a quienes representan se cumplan. Se distinguen dos tipos de modelos de gobierno corporativo: el de los accionistas y el de los grupos de interés en la empresa (Kirkbride, Letza y Xiuping, 2005).

Modelo de gobierno orientado a los accionistas. En este modelo de gobierno corporativo los accionistas pasan a ser la mayor prioridad de la empresa. Estos individuos ejercen su poder en la empresa de forma directa ejerciendo sus derechos de voto o de forma indirecta a través de la venta de acciones, por ejemplo, que da lugar a una caída del precio de la empresa en bolsa y expone a la empresa ante amenazas de adquisición por parte de otras empresas. Este modelo de gobierno corporativo presenta ciertas ventajas: mayores tasas de rendimiento puesto que los directivos se centran únicamente en el rendimiento financiero de la empresa; los inversores pueden diversificar su riesgo invirtiendo en otras compañías; mayor innovación y emprendimiento gracias a una mayor predisposición a la toma de riesgo por parte de los inversores y, una mejor toma de decisiones al separar la dirección de la empresa de sus propietarios. A pesar de todas estas ventajas, este modelo presenta las siguientes dificultades: dilución de la atención sobre la empresa por parte de los accionistas ya que las acciones de la empresa seguramente solo sean una pequeña porción en su cartera; vulnerabilidad de los accionistas minoritarios frente a accionistas poderosos y, visión a corto plazo donde la necesidad de conseguir beneficios para los accionistas distraiga a los directivos de los objetivos a largo plazo de la organización (Kirkbride, Letza y Xiuping, 2005).

Modelo de gobierno orientado hacia todos los grupos de interés. Este modelo se fundamenta en la teoría de que la riqueza se obtiene a través de la diversidad, por lo que en este tipo de gobierno corporativo los directivos han de prestar atención a múltiples *stakeholders*. Este modelo permite a las empresas centrar su dirección en los objetivos a largo plazo tomando decisiones menos temerarias ya que la mayoría de los *stakeholders* tienen aversión al riesgo, lo que favorecerá la prudencia de la toma de decisiones. Así mismo, la dirección será más efectiva puesto que los directivos estarán expuestos a un mayor control de resultados, así como una mayor demanda de información por parte de los grupos de interés. Por desgracia, este modelo tampoco está exento de desventajas. La

toma de decisiones tiende a ralentizarse, ya que el número de personas implicadas y de consecuencias evaluadas es mayor, pudiendo dar lugar a la falta de velocidad en la toma de decisiones en los momentos críticos. Al no tener una presión tan elevada sobre el retorno a corto plazo, las empresas que sigan este modelo pueden poner en riesgo su rentabilidad invirtiendo en proyectos de bajo retorno con una visión a largo plazo. Así mismo, este modelo puede suponer una gran barrera para la innovación y el emprendimiento, ya que los directivos pueden frenar dichas propuestas por miedo a enfurecer o perjudicar a alguno de sus grupos de interés (Kirkbride, Letza y Xiuping, 2005).

Es cierto que la mayoría de las empresas cotizadas tienden a utilizar el modelo de gobierno corporativo orientado hacia los accionistas (Kirkbride, Letza y Xiuping, 2005) pero, a través del modelo de acciones dual empleado por Google, los fundadores se encargaron de distanciar la voluntad de los accionistas de la dirección, salvando así su dirección de una orientación a corto plazo. Larry Page y Sergey Brin querían asegurarse de mantener el control de su empresa tras la salida a bolsa, por lo que dividieron las acciones de su compañía en tres clases: la clase A eran acciones regulares con un derecho de voto cada una; la clase B eran acciones para sí mismos que acarrearán 10 derechos de voto por acción, lo que les daría el control absoluto de la compañía y les daría la posibilidad de dirigir la empresa sin interferencias; y, por último, las acciones de clase C, que estaban libres de derechos de voto (Vise, 2005).

Como hemos mencionado anteriormente, Google se preocupa por todos los grupos de interés afectados por su actividad, a pesar de ser una empresa cotizada en bolsa, por lo que sin duda lleva a cabo un modelo de gobierno corporativo orientado hacia los *stakeholders*, asegurando su capacidad de innovación (Google Ventures) y manteniendo la visión en sus objetivos a largo plazo (Vise, 2005).

III.1.4 Responsabilidad Social Corporativa

Debido a la creciente importancia de las empresas en la sociedad, se demanda una conducta ética por parte de los empresarios para poder preservar la estabilidad social.

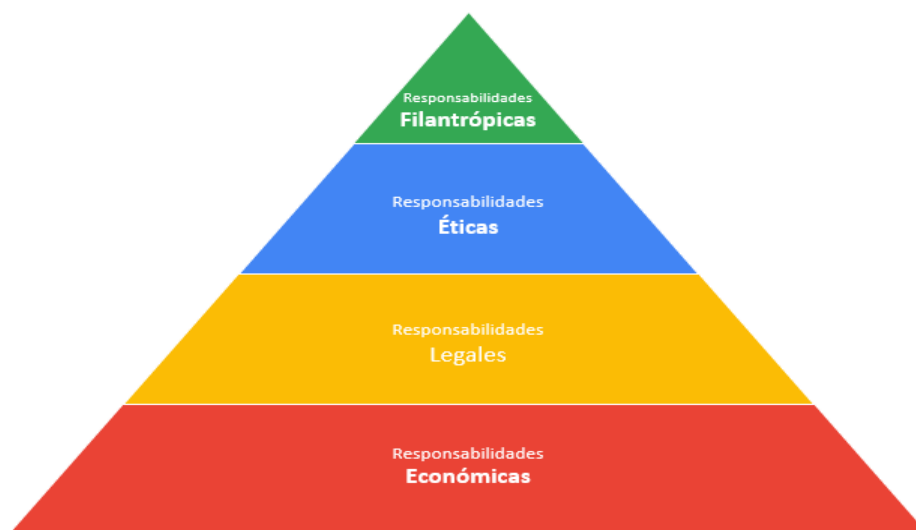
La responsabilidad social corporativa o RSC es el compromiso de las empresas para comportarse de forma ética y contribuir económicamente en el desarrollo de la empresa

a la vez que pretende mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, así como con la sociedad. Se trata pues de las acciones con las que la empresa sobrepasa las exigencias mínimas de la legalidad para ser un buen ciudadano corporativo (Johnson et al., 2017).

Según Carroll (1991) la responsabilidad social corporativa se puede dividir en cuatro niveles: responsabilidades económicas, responsabilidades legales, responsabilidades éticas y responsabilidades filantrópicas. Cada uno de estos escalones mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, es decir, que la empresa no puede avanzar al escalón superior sin completar el escalón en el que se encuentra en la actualidad.

Las responsabilidades económicas hacen referencia a mantener una actividad económica rentable. Es una responsabilidad necesaria para llevar a cabo la RSC. Otro de los niveles necesarios son las responsabilidades legales, que se traducen en el cumplimiento de la ley. Se trata de una codificación social de lo bueno y lo malo. El siguiente escalón se trata de las responsabilidades éticas, es decir, hacer lo que es correcto y justo para evitar dañar a terceros. El cumplimiento de las responsabilidades éticas es un factor esperado por los *stakeholders* de la compañía. Por último, nos encontramos con las responsabilidades filantrópicas, ser un buen ciudadano corporativo. Se trata de contribuir con recursos a la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas. El cumplimiento de estas responsabilidades es una necesidad deseada a la que aspira la compañía (Carroll, 1991).

Figura 2: Pirámide de Carroll



Fuente: elaboración propia basada en Carroll (1991)

Podemos situar a Google en el escalón de las responsabilidades filantrópicas ya que el resto de los escalones ya los ha completado: es una empresa rentable, que trata de cumplir con la legalidad de las regiones en las que opera y, en la medida de lo posible, trata de comportarse de forma ética y justa con sus empleados, usuarios y clientes. Para contribuir al desarrollo de la sociedad, la empresa creó su fundación benéfica Google.org. A través de ella y gracias a su introducción en los campos de la biología y la genética, Google pretende capacitar a millones de personas y científicos con información que les permita vivir de forma más saludable e inteligente a través de la prevención y la curación de una amplia gama de enfermedades (Vise, 2005).

III.2 Emprendimiento e Innovación

Al contrario que la estrategia empresarial, que contribuye a la creación de valor a través de la ventaja competitiva de la empresa, el emprendimiento estratégico contribuye a la creación de valor identificando y explotando las oportunidades de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades del mercado y crear valor (Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Sirmon, David G.; Trahms, Cheryl A., 2011). Dicha creación de valor significa obtener beneficios, ya sean financieros, sociales o personales, que excedan los costes totales asociados con dicha actividad (Bamford, 2005, citado por Hitt et al., 2011).

III.2.1 Océanos Azules

La organización industrial sugiere un movimiento desde la estructura del mercado hacia el rendimiento. La estructura de mercado está formada por las condiciones de la oferta y la demanda y estipula la conducta de los compradores, que es lo que determinará el beneficio y rendimiento final. Esto es lo que se denomina visión estructuralista o determinismo ambiental (Chan y Mauborgne, 2004).

Para que las compañías puedan sobrevivir en los mercados en los que operan, los directivos suelen fijarse en el comportamiento de los competidores para hallar formas de realizar dicha tarea de forma superior. Esto en el largo plazo resulta en un aporte nulo para el mercado, ya que todos los competidores del mismo sector acaban convergiendo en cuanto a productos y servicios y la competencia sólo reside en tener mayor cuota de mercado. Como resultado, algunas de las prácticas más extendidas en el mercado para competir es la elección entre una estrategia de bajo coste o de diferenciación (Chan y

Mauborgne, 2004). Esto es lo que ocurrió durante la era de las puntocom, una época de *boom* financiero que comenzó en Silicon Valley, Estados Unidos, tras la salida a bolsa de Netscape el 9 de agosto de 1995. Esta fecha marcó el inicio de la nueva era de internet, donde los empresarios sufrían de la comúnmente denominada fiebre del oro, es decir, ansia por obtener beneficios a través de acciones de compañías tecnológicas en el corto plazo (Vise, 2005). Este fenómeno se extendió mundialmente, pero, el ambiente de entusiasmo acerca de las empresas de internet tenía fecha de caducidad. En marzo del año 2000 la burbuja financiera de las puntocom estalló, provocando grandes caídas en bolsa como la de la española Terra, quiebras y la ruina de miles de inversores (El País, 2010).

Centrándose únicamente en las estrategias seguidas por los competidores las compañías han pasado por alto un aspecto relevante de la estrategia, la creación de nuevos mercados. Esto se centra en ignorar la competencia existente y en buscar mercados aún sin explotar. Podemos entonces diferenciar dos tipos de mercados: océanos rojos y océanos azules. Los océanos rojos son todas aquellas industrias que ya existen, mientras que los océanos azules son aquellos mercados aún desconocidos o que aún no han sido creados (Chan y Mauborgne, 2004).

En los océanos rojos las barreras del mercado están definidas y las reglas del juego ya están establecidas. En ellos, las compañías tratan de superar a sus competidores a través de la cuota de mercado dentro de la demanda existente y la estrategia se basa en la competición. A medida que el mercado se satura las proyecciones de crecimiento y rentabilidad son menores. En contraste, los océanos azules son mercados desconocidos donde la demanda está por construir y hay grandes oportunidades de crecimiento. Una de las características principales de estos mercados es que la competencia es irrelevante y las reglas de juego aún no han sido definidas. Muchos de estos mercados son extensiones de mercados existentes (Chan y Mauborgne, 2004).

A pesar de que la globalización y las nuevas tecnologías han dado acceso a mercados sin explotar, la demanda global no ha incrementado. Esto ha dado lugar a una acelerada mercantilización (*commoditization*) de los productos y servicios resultando en una guerra de precios en vez de ventajas competitivas sostenibles (Chan y Mauborgne, 2004).

Se tiene la impresión de que aventurarse en nuevos mercados es más arriesgado y menos rentable que en mercados maduros, pero este temor proviene de la falta de herramientas para evaluar y guiar a los empresarios en la creación o búsqueda de océanos azules. En la creación de dichos mercados se observan ciertas características: los creadores jamás utilizan la competencia como punto de referencia, sino que les resulta irrelevante y se centran en la creación de valor para los clientes y la compañía. La estrategia de estos océanos se basa en percibir la falta de reglas de competencia y de estructura industrial y asumir que estas pueden ser modificadas por los agentes de dicho mercado. Esto se define como la perspectiva reconstruccionista (Chan y Mauborgne, 2004).

Para estos empresarios la demanda que buscan existe, pero no ha sido aún explotada. Para poder satisfacerla correctamente es necesario centrarse en la demanda, dejando de lado la oferta y la competencia. También es importante tener en cuenta las limitaciones y componentes existentes de otros mercados para reestructurarlos en la creación de un nuevo mercado. El reto se encuentra en bajar los costes mientras se aumenta el valor de los clientes. Los océanos azules se logran cuando todo el sistema de servicio de la compañía, el precio y el coste estén alineados correctamente ya que estas estrategias integran tanto las actividades funcionales de la compañía como las operacionales (Chan y Mauborgne, 2004).

Una de las herramientas más eficaces para elaborar un diagnóstico y un plan de acción para la creación de un océano azul es **el canvas de la estrategia**. Este instrumento permite entender los mercados ya existentes, ya que aclara dónde está invirtiendo la competencia, los factores sobre los que se compite en dicha industria y el valor percibido de los clientes. Los factores sobre los que se basará el análisis habrán de ser clave para que los productos y servicios de dicho mercado existente sean atractivos para el consumidor (Chan y Mauborgne, 2004).

El eje horizontal representa los factores en los que dicho océano rojo compite y en los que se invierte. Por otro lado, el eje vertical hace referencia al nivel de oferta percibido por los clientes. Una buena puntuación significa que la empresa evaluada ofrece más a los clientes, y por consiguiente invierte más en dicho factor. La puntuación del factor precio es el precio de los productos y servicios prestados; una marca mayor es un mayor

precio. La curva de valor es la descripción gráfica del desempeño de la organización de acuerdo con los factores de competencia más relevantes de su industria (Chan y Mauborgne, 2004).

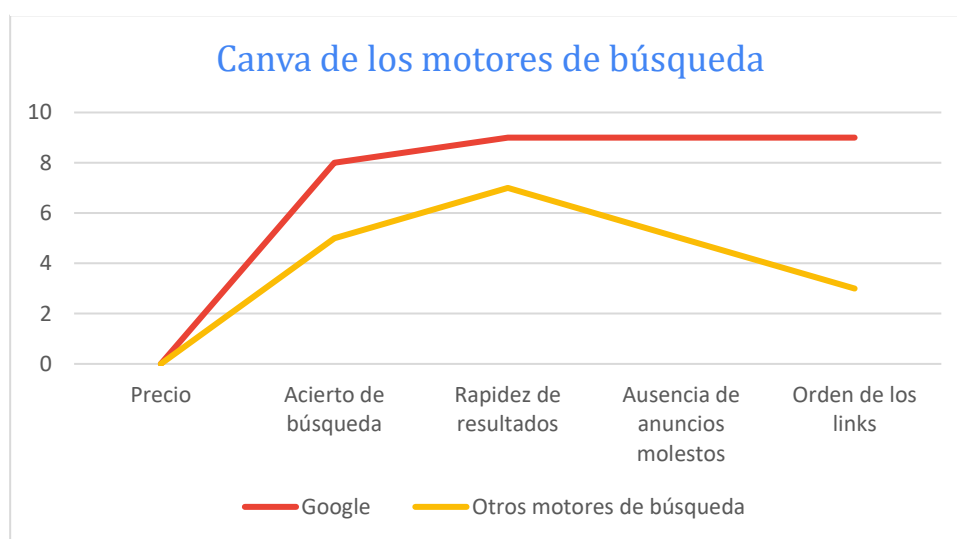
Para modificar el trazo de su estrategia (*strategy canvas*) las empresas han de abandonar el enfoque en los competidores para centrarse en las posibles alternativas del mercado y los clientes que aún no ha sido servidos. Para poder alcanzar tanto atractivo en costes como en valor los empresarios han de escoger entre un enfoque de diferenciación o de liderazgo de costes (Chan y Mauborgne, 2004).

En el periodo de 1995 a 1998, mientras los fundadores de Google Larry Page y Sergey Brin, estudiaban su doctorado en la universidad de Stanford, ya existían motores de búsqueda consolidados como Excite, Alta Vista, Lycos o Yahoo! Estas empresas ordenaban los *links* de diversas formas, como por ejemplo en orden alfabético, y no cubrían del todo las necesidades de los usuarios. Esta fue una de las oportunidades que supieron vislumbrar en Google. Desarrollaron así un *ranking* en el que los enlaces se ordenaban de forma lógica para los usuarios en función de su relevancia, es decir, del número de citas que dichos *links* poseían en páginas web importantes (Vise, 2005).

Además, la industria de los motores de búsqueda, como muchas de las industrias tecnológicas, se encontraba sometida a cambios, innovaciones y entrada de competidores constante; consecuencia de ser un mercado completamente nuevo que además tenía mucha atención mediática debido a las prometedoras cotizaciones en bolsa de estas empresas, como la de la española Terra. Los grandes motores de búsqueda del momento empezaron a alejarse de su misión principal que era desarrollar un buen motor de búsqueda, ya sea porque estaban inmersas en compañías más grandes donde el motor de búsqueda no era su negocio principal o porque perseguían el dinero que estaban consiguiendo el resto de puntocom con la publicidad. Estas compañías, al tartar de ser todo para todos mediante la creación de portales múltiples, perdieron la capacidad de ser verdaderamente buenos en algo (Vise, 2005).

El declive resultante en la calidad de búsqueda llevó a los usuarios a buscar alternativas, y mientras lo hacían, cada vez más encontraban su camino hacia Google. A diferencia de ellos, los creadores de Google decidieron que la función más importante de los servidores era la búsqueda en sí misma y el objetivo a largo plazo más importante que debían solucionar (Vise, 2005).

Figura 3: Canva de los motores de búsqueda



Fuente: elaboración propia basada en Chan y Mauborgne (2004)

III.2.2 Recursos y capacidades

Los recursos y capacidades de una empresa son dos factores que contribuyen a la supervivencia a largo plazo de la actividad empresarial. Se entiende como recursos a aquellos activos de los que dispone la empresa y las capacidades son las diversas formas en que la empresa utiliza dichos recursos. Ambos conceptos son interdependientes: para lograr una ventaja competitiva es tan importante el poseer recursos de calidad como emplearlos de forma adecuada. La eficiencia y eficacia del uso de dichos recursos no depende sólo de su existencia, sino que ha de ser sostenida por los que son gestionados, las relaciones entre el personal, la capacidad de innovación y la experiencia de la compañía (Johnson et al., 2017).

Los recursos y capacidades de umbral son aquellos que la empresa necesita para alcanzar los requisitos para competir en un mercado determinado y alcanzar la paridad con sus

competidores. Sin ellos, la supervivencia de la organización a largo plazo no podría ser alcanzada. Identificar dichos recursos y capacidades de umbral es uno de los pilares sobre los que se basa la estrategia empresarial ya que los niveles de umbral serán modificados a medida que las actividades de los competidores o los nuevos entrantes cambien. Mientras que los recursos y capacidades umbral son relevantes, una ventaja competitiva no puede basarse solamente en ello (Johnson et al., 2017).

Además de las capacidades y los recursos umbral, la base de una ventaja competitiva sostenible recae sobre las capacidades y recursos distintivos de la empresa. Según Michael Porter (1996) *“la estrategia competitiva se trata de ser diferente”*. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para proporcionar un “mix de valor único”. Existen cuatro elementos para los cuáles los recursos y las capacidades pueden ser evaluados y así alcanzar la base de la ventaja competitiva: valor, rareza/curiosidad, que sea inimitable y apoyo organizacional (Johnson et al., 2017).

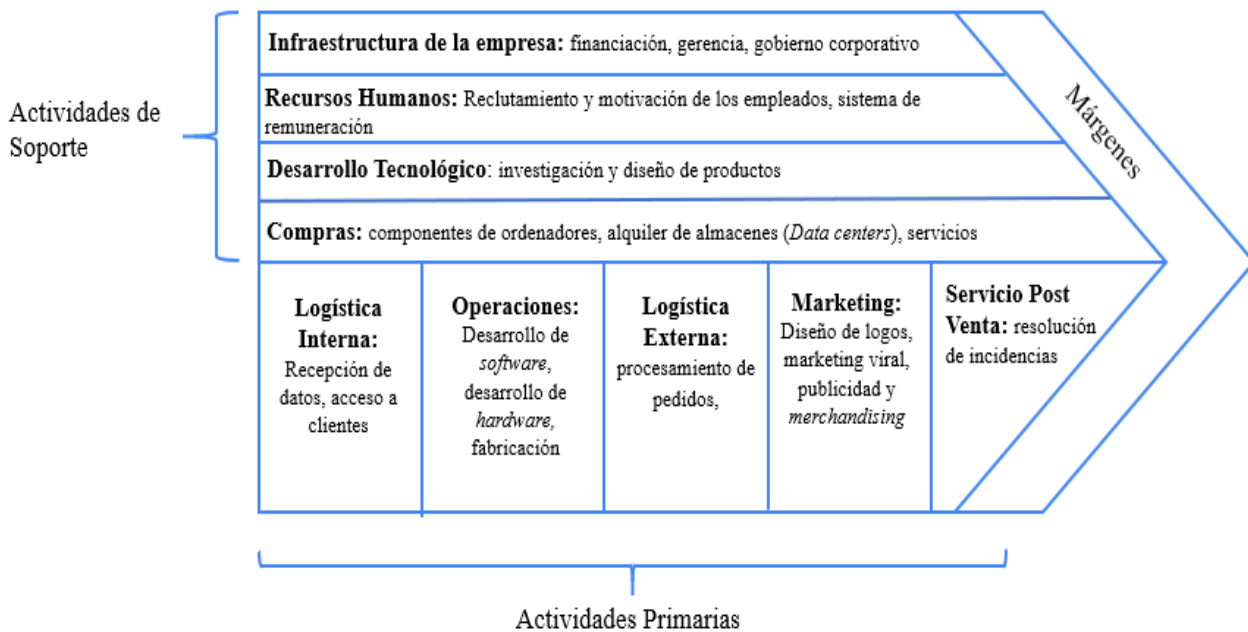
El análisis VRIO es una herramienta de análisis que ayuda a evaluar cómo y hasta qué grado la empresa o la organización tiene recursos y capacidades que sean: (1) valiosos; (2) raros; (3) inimitables y (4) y que reciban apoyo por parte de la organización (Johnson et al., 2017).

Los recursos y las capacidades valiosas son aquéllas que crean un producto o servicio de valor para los consumidores y permiten a la organización responder a las oportunidades y amenazas del entorno. Igualmente, los recursos y las capacidades que son valiosas, pero comunes entre los competidores, muy difícilmente llegan a ser una fuente de ventaja competitiva. Las capacidades y recursos raros son los que únicamente posee una organización o muy pocas. La ventaja competitiva en este caso es más duradera (Johnson et al., 2017).

Con las características mencionadas anteriormente no es suficiente. Para llegar a alcanzar una buena ventaja competitiva es necesario identificar recursos y capacidades que sean inimitables, es decir, que los competidores encuentren difíciles de imitar o bien de obtener un sustituto. Proporcionar valor a los clientes y poseer las características que sean curiosas y difíciles de imitar permite obtener el potencial necesario para conseguir una ventaja competitiva. Sin embargo, es igualmente importante que la empresa disponga de los

medios necesarios para implementar y mantener dichas capacidades (Johnson et al., 2017).

Figura 4: Cadena de valor de Google



Fuente: elaboración propia basada en Porter, M. (1985)

Google nació en la universidad de Stanford con dos alumnos de doctorado que apenas tenían fondos para costear el motor de búsqueda de sus sueños. Gran parte de los costes que acarrearían provenían de la compra de sofisticados ordenadores con los que desarrollar su producto. El buscador de Google por aquella época tenía en cuenta más parámetros que ningún otro buscador. No sólo tenían en consideración las palabras o contaban los *links*, sino que hallaron que la única forma de dar mejores servicios de búsqueda era disponiendo de la mayor flota de ordenadores del mercado. La única forma de proveer el mejor y más rápido servicio era invertir en ordenadores. No se centraban únicamente en el software, también se implicaban en el estudio del hardware ya que ambas partes están profundamente relacionadas. Poseer una mayor flota de ordenadores permitía poder manejar un mayor número de consultas (*queries*), lo que suponía poder ofrecer un servicio más rápido y de mayor calidad, favoreciendo el crecimiento del negocio. A falta de financiación, decidieron construir sus propios ordenadores, permitiendo así un considerable ahorro en costes (Vise, 2005). Esta potente flota de

ordenadores y la capacidad de desarrollo y fabricación de éstos es sin duda una de las capacidades distintivas y de umbral de la compañía.

Otra de las capacidades distintivas de Google es la captación de talento y la motivación de éste (Vise, 2005). Dicha capacidad permite a la organización realizar sus tareas de forma eficiente, ya que la motivación de los empleados está directamente relacionada con su productividad (Muñoz y Ramírez, 2014) (esta estrategia será abordada en profundidad en el apartado de Estrategias internas).

Los compromisos o inconsistencias en la búsqueda de crecimiento pueden perturbar la estrategia empresarial. La búsqueda de crecimiento y retorno financiero pueden distraer a los directivos de su dirección organizacional inicial. Muchas veces esto consigue difuminar la unicidad de la empresa, crea compromisos, reduce el ajuste entre actividades y, de forma última, deja indeterminada la ventaja competitiva de la empresa (Porter, *What is Strategy*, 1996).

Hay varias formas de combatir la dilución de la ventaja competitiva al enfrentarse a políticas de crecimiento. Una de estas opciones es buscar una extensión de la estrategia existente en la cual se ensalce el modelo de actividad de forma que sea de difícil acceso a los competidores. Profundizar en la posición existente exige hacer las actividades aún más distintivas, más únicas. Esto permite a las organizaciones crecer a mayor velocidad, puesto que satisfarán de mejor manera las necesidades de sus clientes. Esta estrategia permite ser más competitivas a aquellas empresas que ostentan el liderazgo del mercado en el que operan, ya que dicha estrategia permite controlar el riesgo al crear unidades de negocio independientes (Porter, *What is Strategy*, 1996).

III.2.3 Estrategias y modelos de negocio

Desde hace décadas las compañías han tenido que aprender una nueva forma de operar en el mundo empresarial. Han de responder rápidamente a la competencia y al mercado competitivo, que es cada día más global y cambiante. Deben perseguir el buen saber hacer y nutrir sus competencias *core* o esenciales para posicionarse por delante de sus rivales (Porter, 1996).

La raíz del problema competitivo en esta nueva arena global es la dificultad para distinguir entre estrategia y eficiencia operacional. En este nuevo paradigma donde las barreras de

entrada han caído y la copia entre competidores es de fácil acceso, las organizaciones parecen perseguir tan sólo el beneficio a corto plazo (eficiencia operacional) en lugar de perseguir su durabilidad en el tiempo (estrategia) (Porter, 1996).

Una compañía puede superar a sus rivales sólo si puede establecer una diferencia sostenible. Debe brindar al cliente un valor superior o el mismo a un precio inferior. Producir un valor superior permite a la compañía incurrir en un precio unitario superior; una mayor eficiencia se traduce en un menor coste medio por unidad (Porter, 1996).

Es por ello, por lo que una de las elecciones más importantes dentro de una compañía es identificar la relación entre el valor creado para los clientes y otros participantes, las actividades de la organización que crean este valor y cómo la organización y otros interesados puedan capturar el valor de esto, es decir, establecer *un modelo de negocio*. La Estrategia competitiva se ocupa de cómo una empresa, unidad de negocio o la propia organización logra una ventaja competitiva en su dominio de actividad; consiste en evaluar cuestiones como costes, producto y características del servicio y la marca (Johnson et al., 2017).

Los costes nacen de las actividades, y una ventaja en costes nace de realizar dichas actividades de forma más competitiva que los competidores. De la misma forma, la diferenciación nace tanto de la elección de las actividades como de la realización de las mismas (Porter, 1996). Según Johnson et al. (2017), un **modelo de negocio** describe una propuesta de valor para los clientes, el conjunto de las actividades que producen este valor, y las estructuras de ingresos y costes asociados. En este concepto hallamos tres componentes interrelacionados entre sí:

- *Creación de valor*. El negocio describe lo que se ofrece y cómo se crea el valor de las distintas partes implicadas: los clientes, socios y otros participantes. La principal preocupación en este caso es, pues, el segmento de clientes objetivo y cómo se cumplen sus necesidades, pero también la forma de crear valor para cualquiera de las partes involucradas.
- *Configuración de valor*. Se trata de la configuración de los recursos y actividades que producen dicho valor. Son parte de un sistema de actividad que no sólo explica lo que las actividades de creación de valor, pero la forma en que están vinculados.

- *Captación de valor.* Este concepto hace referencia a los flujos de ingresos y estructuras de costes que permitan a la organización y otras partes interesadas obtener el valor total generado.

Asimismo, es importante resaltar que, aunque los competidores compartan modelo de negocio, su estrategia de negocio puede ser diferente. La ventaja competitiva reside en cómo una empresa, unidad de negocio o la organización crea valor para sus usuarios, que es, tanto mayor que los gastos de suministro, como superior a la de sus rivales. Dicha ventaja ha de sustentar las estrategias competitivas. La ventaja competitiva presenta dos características relevantes (Johnson et al., 2017):

- Para ser competitiva, una organización debe asegurarse de que los clientes ven el valor suficiente como para pagar más por ello. La organización debe ser capaz de ofrecer un mayor valor que sus competidores.
- En ausencia de una ventaja competitiva, la estrategia competitiva de una organización es siempre vulnerable.

Una vez establecida la organización en la industria, los modelos de negocio se dan por sentados convirtiéndose en estándares que rara vez son cuestionados. Los patrones de modelo de negocio que a menudo se establecen dentro de las industrias con el tiempo son utilizados por las empresas de forma competitiva. Tres son los modelos de negocio más populares (Johnson et al., 2017):

- ***Razor and Blade.*** Su enfoque principal está en el componente de captura de valor, lo que lo hace más que un simple modelo de ingresos. Se basa en el modelo clásico de Gillette de vender las cuchillas de afeitarse a un precio muy bajo, para después ganar mucho más dinero con los recambios.
- ***Freemium.*** Se da principalmente en los negocios en línea. Se ofrece una versión básica de forma gratuita con el fin de construir un gran volumen de clientes y, finalmente, convencer a una parte de dichos clientes para comprar la versión Premium.
- ***Marketplace o Multi-sided platforms.*** Reúne dos o más grupos interdependientes de clientes en una única plataforma. Son interdependientes ya que el valor de cada

grupo de consumidores se da sólo si el otro grupo de consumidores está también presente. En este modelo es donde se situaría Google. Esta empresa conecta creadores de páginas y contenidos web con los usuarios del servidor. Del mismo modo, conecta anunciantes con su público deseado mediante su sistema de anuncios.

III.2.4 Efectos red

A continuación, se expondrá como Google ha sido capaz de explotar su condición de *Marketplace* o plataforma a través de los efectos red.

Las plataformas son modelos de negocio en los que se pone en contacto a dos grupos de usuarios a través de una infraestructura donde ambos grupos pueden interactuar y llevar a cabo las transacciones deseadas. Ambos grupos se ven atraídos por los denominados efectos red. Este efecto consiste en que el valor de la plataforma aumenta en la medida en que satisface la demanda de ambos grupos de forma eficiente (Eisenmann, T.; Parker, G.; Van Alstyne, M.V., 2006). Este fenómeno aumenta cuando los usuarios crean valor para otros usuarios y se crea una demanda agregada. Aquellas empresas que consiguen atraer a un mayor volumen de participantes son capaces de ofrecer un valor medio mayor por cada transacción. Cuanto mayor sea la red de participantes, mejor cumplirá la plataforma con los requisitos tanto de la oferta como de la demanda. Es por esto que, al crear los usuarios valor para otros participantes, se instauran círculos virtuosos, atrayendo a nuevos clientes (Parker y Van Alstyne, 2017).

Estos modelos de negocio llevan existiendo durante épocas, tomemos como ejemplo los periódicos (unían periodistas con lectores) o los mercados tradicionales (que ponían en contacto establecimiento con compradores), pero, gracias a internet y las nuevas tecnologías estos modelos de negocio ya no necesitan de infraestructuras físicas, lo que les permite abaratar sus costes y aumentar la capacidad para capturar y explotar los efectos red (Choudary, S. P.; Parker, G. G.; Van Alstyne, M. W., 2016) o economías de escala del lado de la demanda (Parker y Van Alstyne, 2017).

Aunque existen varios tipos de plataformas, todas siguen la misma estructura básica. Los propietarios de las plataformas son los encargados del gobierno de la misma junto con la propiedad intelectual asociada. Los proveedores abastecen a las plataformas con la

superficie de contacto o interfaz en la que interactuaran los usuarios. Los productores disponen de sus productos o servicios en dicha interfaz y los usuarios emplean dicha oferta (Parker y Van Alstyne, 2017).

La estrategia de precios es un asunto delicado en los modelos de plataforma ya que deberán escoger el precio adecuado para cada grupo, teniendo siempre en mente el impacto que supone al crecimiento del grupo contrario y la disposición a pagar de cada uno de los grupos. Normalmente, estas plataformas se construyen permitiendo que uno de los grupos sea subencionado por el otro, este será el grupo de usuarios que se vea atraído por volumen y que es altamente valorado por el “lado del dinero”, el otro grupo de clientes. El objetivo aquí está en construir efectos red cruzados: si la plataforma consigue atraer un número suficiente de usuarios subencionados, “el lado del dinero” estará dispuesto a pagar con el fin de tener acceso a ellos. Del mismo modo, cuanto mayor sea la presencia de usuarios del lado del dinero, mayor interés tendrán los usuarios subvencionados en utilizar la plataforma (Eisenmann, Parker, y Van Alstyne, 2006).

Google ha sabido aprovechar los efectos red y su modelo de negocio en forma de plataforma a través de ciertos servicios que ofrece como el motor de búsqueda y su servicio de publicidad. El motor de búsqueda ya no es sólo una plataforma sobre la que conectar creadores de contenido y páginas web con lectores, sino que, a su vez, es también una interfaz con la que conectar sus usuarios con anunciantes. Cuanto mayor es el tráfico de búsquedas en Google mayor es el número de anunciantes que quieren hacer uso de su buscador con el fin de alcanzar su público objetivo (Vise, 2005).

Como indican los fundadores de Google, los anuncios pueden ser también información relevante para los usuarios, por lo que cuanto más anunciantes obtengan, mejor será su *ranking* de *links*, mejor serán sus resultados de búsqueda y mayor será el valor entregado a sus clientes (Vise, 2005). Esto a su vez, hace que la voluntad de las usuarios por utilizar su servidor se incremente y más usuarios se decanten por este buscador a la hora de hacer consultas en internet.

III.3 Estrategias de crecimiento

Las principales opciones estratégicas (diversificación, internacionalización e innovación) pueden ser alcanzadas a través de estrategias de crecimiento como el desarrollo orgánico,

las fusiones y adquisiciones y las alianzas estratégicas (Johnson et al., 2017). Para ahondar más en los tipos de estrategia de crecimiento seguidas por Google, este trabajo va a explicar las estrategias seguidas por la empresa por orden cronológico.

III.3.1 Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica se da cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades con el fin de alcanzar una estrategia común. Las alianzas estratégicas desafían a los enfoques centrados en las organizaciones de dos formas distintas. Primero, aquellos que busquen una alianza han de pensar en la estrategia en términos globales, así como en los intereses particulares de su empresa. Las alianzas estratégicas permiten a las organizaciones una rápida extensión de su ventaja competitiva y normalmente requieren menor compromiso que otras formas de expansión. Una de las motivaciones para las alianzas es que se comparten recursos o actividades. Hay cuatro tipos de alianzas (Johnson et al., 2017):

- *Alianzas de escala.* Las empresas se combinan con el fin de alcanzar la escala necesaria. Las capacidades de ambas empresas pueden ser similares, pero juntas pueden alcanzar ventajas que no conseguirían por su cuenta. Estas combinaciones pueden dar lugar a economías de escala.
- *Alianzas de acceso.* Las empresas se alían con el fin de acceder a capacidades de otras empresas para producir o vender productos y servicios. El acceso puede tratarse de recursos tangibles como los canales de distribución o productos, o de recursos intangibles como el conocimiento o las conexiones sociales y políticas.
- *Alianzas Complementarias.* Para que se lleve a cabo se necesita que ambas empresas se sitúen en puntos similares de la cadena de valor donde combinen sus recursos distintivos con el fin de reforzar las carencias de sus socios.
- *Alianzas colusorias.* Las empresas se alían de forma secreta para aumentar su poder en el mercado. Esto es ilegal y da lugar a cárteles.

El 26 de junio del año 2000, Google dio un gran paso firmando una alianza con Yahoo! donde les proporcionaba sus resultados de búsqueda. Esta alianza se trataba de una alianza de acceso, ya que Yahoo! les brindaba una gran presencia en la web y la posibilidad de

alcanzar a un gran número de usuarios. A través de esta operación, Google se convirtió en el buscador de internet más extenso del mundo por aquella época, con más de 100.000 millones de páginas en su índice de páginas web. Tal fue el impacto de esta alianza que, en los comienzos de 2001 Google realizaba 100 millones de búsquedas al día, lo que supone 1000 búsquedas por segundo (Vise, 2005).

Posteriormente, en el año 2002, Google firmó otro acuerdo de alianza con la empresa America Online, que le dio acceso a un número de usuarios mayor al que jamás había tenido la compañía hasta el momento. Este conjunto de páginas web constaba con más de 34 millones de usuarios, que ahora se convertirían en usuarios de Google (Vise, 2005).

III.3.2 Desarrollo orgánico

El desarrollo orgánico, por otro lado, se trata de una estrategia donde se busca construir y desarrollar las capacidades de la propia organización. Este formato *Do-it-yourself* (hazlo tú mismo) se utiliza con frecuencia en los momentos en los que se teme la disolución del nombre de marca y de los beneficios. Esta metodología tiene cinco ventajas (Johnson et al., 2017):

1. *Conocimiento y aprendizaje.* El uso de las capacidades existentes de la compañía puede dar lugar a conocimiento y aprendizaje.
2. *Extender la inversión en el tiempo.* A diferencia de las adquisiciones, el desarrollo orgánico no tiene la obligación de hacer una inversión en el momento 0, sino que puede esparcir dicha inversión a medida que pasa el tiempo; lo que permite ajustar la estrategia si las condiciones varían.
3. *Sin restricciones de disponibilidad.* La compañía no depende de la disponibilidad de compañías objetivo-ade cuadas. Tampoco tiene que esperar a que la alianza salga al mercado.
4. *Independencia estratégica.* No se dan los mismos compromisos que los de las alianzas.
5. *Administración de la cultura.* El riesgo de choques de culturas se minimiza al desarrollar nuevos proyectos dentro de la misma compañía.

A pesar de todas estas ventajas, el desarrollo orgánico puede ser, a su vez, lento, caro y

arriesgado para la empresa, por lo que ha de evaluarse con detenimiento (Johnson et al., 2017).

El emprendimiento corporativo, en cambio, se refiere al cambio radical del negocio de la compañía, dirigido principalmente por las propias capacidades de dicha empresa (Johnson et al., 2017).

Para impulsar la innovación entre sus empleados, Google sigue una política interna denominada “regla del 20%”. Según esta regla, los empleados pueden invertir el 20% de su tiempo en la empresa en investigar y desarrollar proyectos de su propio interés, sin importar que no tenga relación con sus tareas en la empresa. Esta medida se incorporó con el fin de que los empleados den rienda suelta a su creatividad y además se sientan motivados. Gracias a esta política la empresa ha desarrollado grandes ideas como Google News, Google Images o Gmail (Vise, 2005).

III.3.3 Fusiones y Adquisiciones

Otra de las formas más comunes con las que alcanzar el crecimiento son las fusiones y adquisiciones. Las fusiones y adquisiciones se tratan de combinaciones de organizaciones. En una adquisición el adquirente toma el control de otra empresa mediante la compra de la mayoría de sus acciones. La mayoría de las adquisiciones son amigables, donde la empresa objetivo está de acuerdo y recomienda la operación a sus accionistas. Por otro lado, también puede darse el caso de adquisiciones hostiles, donde la dirección de la empresa objetivo no acepta la oferta del adquirente. Por otro lado, una fusión es una combinación de dos entidades separadas para dar lugar a una nueva sociedad. Los socios de una fusión suelen ser del mismo tamaño, con expectativas de control igualitario. Estas operaciones se llevan a cabo por motivos estratégicos, financieros o de dirección (Johnson et al., 2017).

Los motivos estratégicos implican la ventaja competitiva de la empresa y pueden categorizarse en tres (Johnson et al., 2017):

- *Extensión*. Extender el alcance de la compañía en términos de geografía, productos o mercados.
- *Consolidación*. Consolidar la posición ante los competidores de la industria. Para

empezar, se gana poder en el mercado, reduciendo la competencia. También, la combinación de dos empresas puede incrementar la eficiencia reduciendo la capacidad sobrante o compartiendo recursos. Por último, la combinación de estas organizaciones puede resultar en la eficiencia de producción.

- *Capacidades*. Se trata de aumentar el número de capacidades de la empresa. En vez de desarrollar nueva tecnología, estos métodos permiten adquirir aquellas capacidades que les interesan y que ya han visto que funcionan.

Los motivos financieros hacen referencia a la utilización óptima de los recursos de la organización y tres son los más destacados (Johnson et al., 2017):

- *Eficiencia financiera*. Un adquirente con una fuerte posición de balance puede ayudar a una compañía altamente endeudada. De la misma manera, el adquirente puede beneficiarse de la empresa objetivo ya que puede conseguir una ganga de precio de adquisición.
- *Eficiencia fiscal*. Al unir dos a más compañías pueden encontrarse ciertas ventajas fiscales como, por ejemplo, la transferencia de pérdidas o ganancias a lo largo de la organización para beneficiarse de distintos regímenes tributarios.
- *Desmantelamiento y separación de activos*. Algunas empresas son capaces de avistar compañías en las que sus partes son más valiosas que la empresa en su totalidad. Esto hace posible su compra y la posterior venta de sus unidades de negocio a diversos compradores por un precio sustancialmente mayor al precio de compra de dicha compañía.

De entre los motivos de dirección encontramos dos grandes razones (Johnson et al., 2017):

- *Ambición personal*. Los incentivos financieros de los directivos pueden estar ligados al desempeño en el corto plazo. Además, las grandes adquisiciones atraen gran atención mediática, lo que crea la oportunidad de aumentar la reputación personal del directivo. Esto es lo que llamamos el efecto de la “arrogancia empresarial” (*managerial hubris*): aquellos directivos que han tenido éxito en adquisiciones anteriores se vuelven seguros de sí mismos y realizan más y más

adquisiciones, cada una más arriesgada y cara que la anterior. Por último, las adquisiciones ofrecen oportunidades para dar mayor responsabilidad a amigos y colegas.

- *Efecto de carro*. Los directivos se enfrentan a tres grandes presiones para llevar a cabo operaciones de adquisición:
 - Cuando muchas otras firmas están realizando adquisiciones y los analistas junto con los medios critican a los directivos más conservadores.
 - Los accionistas pueden preocuparse de que la compañía se quede atrás.
 - Los directivos temen que al no realizarse adquisiciones la empresa se convierta en objetivo de adquisiciones hostiles.

El proceso de las operaciones de fusiones o adquisiciones es el siguiente: primero se da periodo de análisis para encontrar la mejor opción de empresa objetivo. En el proceso de negociación se concluyen los términos y condiciones como el precio más adecuado para la operación. Por último, los directivos tendrán que decidir en qué manera y porcentaje será integrada la empresa adquirida (Johnson et al., 2017).

Para seleccionar la empresa objetivo más adecuada para la empresa se han de seguir dos criterios: el ajuste estratégico y el ajuste organizacional. El ajuste estratégico se refiere en qué medida la compañía objetivo complementa o fortalece la estrategia de la adquiriente. Está relacionado con los motivos primarios de la adquisición: extensión, consolidación y capacidades. Por otro lado, el ajuste organizacional hace referencia a la bondad de ajuste entre las prácticas directivas, culturales o las propias características de los empleados de ambas empresas (Johnson et al., 2017).

De forma conjunta, el ajuste organizacional y estratégico determinan el potencial de la adquisición como creación de valor. Ambos ajustes son de gran relevancia en el periodo de *Due Diligence*. Esto se trata de un periodo en el que se investiga en profundidad la compañía objetivo. Se lleva a cabo antes de que el acuerdo se cierre (Johnson et al., 2017).

Normalmente los adquirientes no pagan únicamente el precio de mercado de la empresa objetivo, sino que tienen que pagar un premium de control. Esto es la cantidad adicional que un adquiriente tiene que pagar por el control en comparación a la valoración ordinaria

de la empresa objetivo como una empresa independiente. Es muy importante que el adquirente sea cuidadoso respecto al precio que pagará. Las adquisiciones están sujetas a la maldición del ganador: para ganar la aceptación de la oferta, el adquirente puede pagar tanto que el coste original nunca llegue a ser recuperado. Los efectos negativos de pagar demasiado pueden empeorar cuando el adquirente trata de justificar su compra recortando inversiones esenciales con el fin de mejorar los beneficios inmediatos. En lo que se denomina el círculo vicioso de la sobrevaloración, las empresas que pagan en exceso pueden socavar fácilmente la lógica original de la adquisición al reducir los costes en aquellos activos que hicieron de la empresa la empresa objetivo ideal (Johnson et al., 2017).

La habilidad de extraer valor de una adquisición depende de cómo sea integrada por el adquirente. El enfoque más adecuado para llevar a cabo una integración depende de dos aspectos (Johnson et al., 2017):

- *Interdependencia estratégica.* Esto es la necesidad de transferir o compartir capacidades o recursos. La presunción es que una transferencia o intercambio a través de una estrecha integración permitirá la 'creación' de valor de la adquisición.
- *Necesidad de autonomía organizacional.* Esto se da cuando la empresa adquirida difiere ampliamente en la cultura, se encuentra en una geografía lejana o está dominada por empleados de alta categoría. La mejor opción es el aprendizaje progresivo de la diversidad cultural, en vez de arriesgar el éxito de la adquisición apresurando la integración.

Estos dos criterios resultan en cinco formas de integración posibles; los cuales tienen grandes implicaciones en cuanto a la extensión de la integración y la elección de los altos directivos de la empresa adquirida (Johnson et al., 2017):

- *Absorción.* Es preferible cuando se da un alto nivel de interdependencia y hay una necesidad de autonomía baja. Requiere un rápido ajuste a las necesidades del nuevo propietario.
- *Preservación.* Se da cuando la compañía adquirida es dirigida de forma correcta

pero no es muy compatible con la forma de dirección de la adquiriente. Esta alta necesidad de autonomía y poca necesidad de integración puede observarse en los conglomerados.

- *Simbiosis*. Es recomendado cuando hay una alta necesidad de interdependencia estratégica pero también un alto requerimiento de autonomía.
- *Cuidado intensivo*. En estos casos se gana muy poco a través de la integración. Estas adquisiciones suelen tener lugar cuando la empresa adquirida tiene problemas financieros y se necesita que se realicen acciones de remedio de forma urgente. El adquiriente no integrará dicha compañía en su propio negocio para evitar contaminar la comunicación e impondrá objetivos a corto plazo y estrategias para resolver los problemas de la empresa adquirida. Con frecuencia estas empresas son compradas para ser saneadas y vendidas una vez se hayan resuelto sus problemas.
- *Adquisiciones re-orientativas*. La empresa adquirida goza de buena dirección y resultados financieros, pero se necesita integrar las áreas administrativas y alinear marketing con ventas.

En los procesos de fusiones y adquisiciones las estrategias evolucionan con el tiempo y rara vez se tratan de operaciones de una sola vez. Aquellas compañías que realizan muchas adquisiciones son denominadas adquirentes en serie. Cuando un negocio deja de encajar en la estrategia corporativa de la empresa ha de ser vendido. Esto es lo que se conoce como desinversión. Este es el eje angular del desmantelamiento y separación de activos. La clave determinante para la desinversión es si la empresa principal (*parent company*) añade más valor a la unidad de negocio que cualquier otro propietario potencial del mercado. Si no hay dicha ventaja parental se debe desinvertir en el negocio por el mejor precio posible (Johnson et al., 2017).

Desde 2001 Google ha evolucionado hacia operaciones de adquisición más grandes y notorias. Con el paso del tiempo la empresa se ha convertido en un adquirente en serie (*serial acquirer*), llevando a cabo 48 adquisiciones únicamente en el ejercicio del año 2011 (Progressive Practices, 2012) y casi 200 desde que adquirió YouTube en 2006 (CBInsights, 2017).

En los comienzos de Google, la empresa no se preocupaba del ajuste estratégico y organizacional de las empresas objetivo, las adquisiciones eran vistas como el vehículo para alcanzar el crecimiento y fortalecer el posicionamiento de la compañía. Otra de las razones por las que llevaba a cabo sus adquisiciones era la de conseguir personal con talento. Esta estrategia tenía sentido durante la primera etapa de la empresa, pero con el tiempo se dieron cuenta de que el enfoque a corto plazo que estaban siguiendo no se alineaba con las necesidades de la compañía. Google estaba evolucionando desde una compañía en la que los objetivos eran establecidos para una amplia gama de áreas funcionales hacia una organización estructurada en seis áreas principales con objetivos propios. Los fundadores advirtieron que Google estaba transformándose en una empresa con muchos y distintos productos, por lo que la reorganizaron con el fin de ser más coherentes tanto internamente como con sus clientes. Para conseguir esto difundieron el mantra de “más características (*features*), menos productos” (Progressive Practices, 2012).

Una vez realizada dicha organización, la empresa comenzó a preocuparse por el ajuste estratégico y organizacional de sus empresas objetivo: la visión de las empresas objetivo debía alinearse con la propia visión de Google; de no ser así, no se plantearían su adquisición. Las propuestas de adquisiciones, posteriores a esta reforma, comenzaban con un empleado de la compañía que vislumbraba la oportunidad de mejorar un producto existente mediante la obtención de los recursos o capacidades de otra empresa. Con este enfoque Google consigue que todos los empleados de su empresa formen parte de las adquisiciones, dando lugar a un sentimiento de pertenencia a la empresa que estimula la motivación de los empleados (Progressive Practices, 2012).

Para llevar a cabo una integración efectiva, la empresa cuenta con un departamento de desarrollo corporativo e integración de fusiones que se reparte por todas las áreas de producto relevantes de Google. Este equipo es el encargado de supervisar los equipos adquiridos y asegurar que disponen de las herramientas y materiales que necesitan. Además, a estos equipos se les asigna un directivo de Google para mostrarles cómo funciona la empresa y qué necesitan saber para operar en dicho entorno. Otra de sus tareas es el control de patentes y propiedad intelectual, de manera que puedan ser transferidas a todas las áreas de la empresa. Estas medidas favorecen la inserción del nuevo personal y

permiten que las *start-ups* adquiridas resuelvan problemas a una escala tan grande como la de Google (Progressive Practices, 2012).

III.4 Estrategia corporativa y diversificación

La estrategia corporativa se refiere a la búsqueda de las áreas de negocio en que ha de ser activa la compañía, determinando qué unidades de negocio comprar, la dirección a seguir por la organización y cómo los recursos pueden ser asignados de manera eficiente a través de múltiples actividades (Johnson et al., 2017).

III.4.1 Creación de valor y paternalismo

Las empresas diversificadas como Google disponen de diversas unidades de negocio estratégicas (*strategic business units* o SBU) con diferentes estrategias dependiendo del mercado específico al que se dirijan. Dichas unidades de negocio permiten a las organizaciones variar sus estrategias de negocio de acuerdo con las distintas necesidades de los mercados externos. Sin embargo, es la oficina central de la empresa la que se encarga de gestionar la selección de unidades de negocio y establecer sus límites. El efecto de valor añadido de dicha oficina central sobre las unidades de negocio de la empresa es lo que se conoce como ventaja parental (Johnson et al., 2017).

Las matrices corporativas pueden agregar valor a sus unidades de negocio a través de cuatro actividades (Johnson et al., 2017):

- *Visualización.* La matriz corporativa puede proporcionar una visión general clara o una intención estratégica para sus unidades de negocio. Esto debe guiar y motivar a los gerentes de unidades de negocio para maximizar el rendimiento en la empresa a través del compromiso común. También debe proporcionar a los interesados una imagen externa acerca de lo que la organización en su conjunto se trata.
- *Facilitando sinergias.* La empresa matriz puede facilitar la cooperación y el intercambio entre las distintas unidades de negocio, provocando sinergias dentro de la organización. Esto se puede lograr a través de incentivos, recompensas y sistemas de remuneración.
- *Formación.* La matriz corporativa puede ayudar a los gerentes de las

unidades de negocio a desarrollar capacidades estratégicas, mediante la formación para mejorar sus habilidades y la confianza, les permite construir relaciones entre sí y lo perciben como oportunidades de cooperación.

- *Intervención.* Por último, la empresa matriz también puede intervenir dentro de sus unidades de negocio para asegurar un rendimiento adecuado. La matriz corporativa debe ser capaz de seguir de cerca el rendimiento de las unidades de negocio y mejorar el rendimiento, ya sea mediante la sustitución de los administradores o ayudándoles a mejorar en sus negocios. La matriz también puede desafiar y desarrollar las ambiciones estratégicas en las unidades de negocio, con lo que promueve en los negocios a realizar un trabajo mejor.

Hay tres formatos de matrices corporativas: administrador de carteras, administrador de sinergias y desarrollador parental o de matrices (Johnson et al., 2017). En este trabajo nos centraremos concretamente en el desarrollador parental, puesto que es el modelo utilizado por Google.

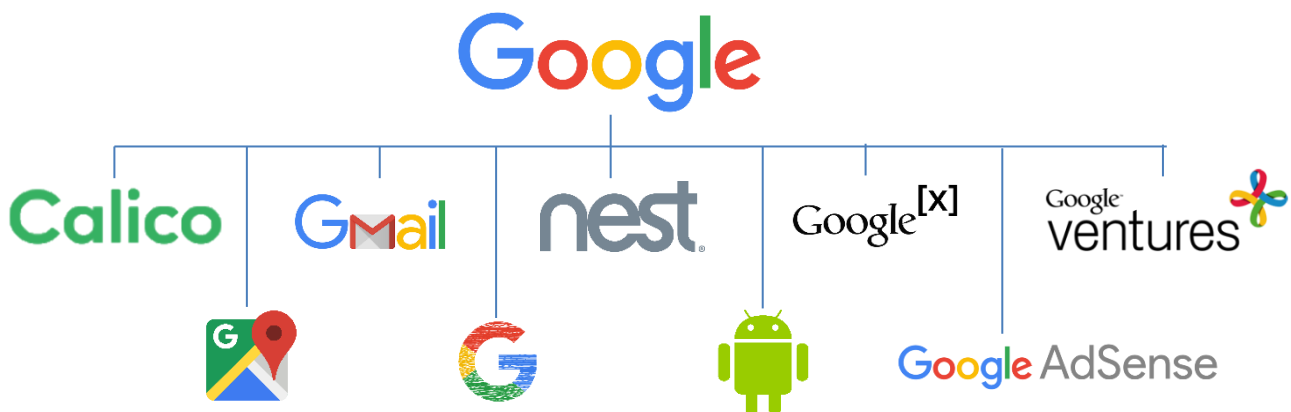
El desarrollador de matrices busca aplicar sus propias capacidades centrales para agregar valor a sus negocios. Esto no se trata tanto de cómo la matriz puede desarrollar beneficios a través de unidades de negocio o transferir capacidades a las unidades de negocio, sino de cómo los desarrolladores de matrices se centran en los recursos o capacidades que poseen como matriz y de qué forma los transfieren a sus unidades de negocio y aumentan su potencial (Johnson et al., 2017).

En 2004 Google sacó al mercado Gmail, su propio servicio de correo electrónico (*e-mail*). Este producto fue diseñado con el fin de generar dinero desde su nacimiento. A medida que la demanda de anuncios aumentaba, los fundadores pensaron que sería buena idea explotar el espacio que les brindaba Gmail mostrando anuncios. Estos anuncios serían contextualmente relevantes, es decir, se basarían en las palabras que apareciesen en los *emails*. Esto parecía una gran idea, pero, al no considerar las implicaciones de los derechos a la privacidad, se puso en tela de juicio nada más y nada menos que el nombre y la reputación de Google. Tras días de deliberación, la empresa tomó la decisión de separar Gmail del motor de búsqueda, asegurando la seguridad de los datos personales de

los usuarios y disipando la correlación entre las búsquedas de Gmail y de Google (Vise, 2005).

Tras este incidente, la empresa ha procurado separar sus productos en distintas áreas bajo el paraguas de la marca Google. Sin duda, la reputación y el prestigio de la empresa es uno de los intangibles que confiere a cada uno de sus productos como desarrollador de matrices. Del mismo modo, transfiere a cada una de sus unidades de negocio el espíritu innovador y joven que se respira en toda la empresa (Vise, 2005). Esta cultura compartida entre las distintas divisiones refuerza el sentimiento de pertenencia y compromiso a toda la empresa en una dirección común (Collins, J. y Porras, J., 1996).

Figura 5: Estructura matricial de Google anterior a agosto 2015



Fuente: elaboración propia basada en Price, R. y Nudelman, M (2016)

III.5 Estrategias Internas

Las organizaciones pueden crecer tanto de forma externa como interna. El crecimiento interno hace referencia a la inversión de la empresa en su propia estructura con el fin de incrementar su eficiencia y capacidad productiva (Colegio Maravillas, S.f.).

III.5.1 Gestión del Talento y motivación de los empleados

La insatisfacción laboral y el estrés suponen costes adicionales para las empresas. Estos dos factores resultan en una disminución del rendimiento físico y psicológico de los empleados, resultando la pérdida de calidad de trabajo (García, I., 2016).

Para combatir esta realidad, las empresas y los directivos han de capacitarse en la gestión

interna llevando a cabo un liderazgo motivacional y una gestión efectiva del talento humano; ya que el talento es el principal activo de una empresa (García, 2016).

Desde la antigüedad, las organizaciones han utilizado técnicas conductistas, es decir, basadas en recompensas tangibles y castigos. Estas técnicas pueden promover la productividad en el corto plazo, pero a largo plazo suelen generar desmotivación en los empleados (Muñoz, A. y Ramírez, M., 2014).

En contraposición a estas técnicas, existe una teoría que analiza la voluntariedad de las acciones de las personas, la Teoría de la Auto-Determinación. Esta teoría parte del supuesto de que las personas tienen tres necesidades básicas: la autonomía, la competencia y los vínculos con otros seres humanos (Muñoz y Ramírez, 2014)

La autonomía es la práctica de actuar por voluntad propia; la competencia se trata de la seguridad que los empleados depositan en sí mismos para ser capaces de realizar las tareas asignadas correctamente; y, finalmente, los vínculos son las relaciones sociales que perciben en el lugar de trabajo como los reconocimientos y el respeto. La “regulación integrada” es un tipo de motivación que consiste en la internalización de las motivaciones externas. En la medida en que estas necesidades son satisfechas, se puede llegar a promover cierta motivación intrínseca sobre los empleados (Muñoz y Ramírez, 2014).

Uno de los objetivos de Google es la contratación de personal brillante. Para esta empresa su máxima preocupación no es la rentabilidad financiera, sino el crecimiento de la capacidad intelectual entre sus empleados. También es cierto que el fin último de esta medida es lograr crear tecnología innovadora y de calidad, lo que posteriormente se traducirá en ingresos para la firma (Vise, 2005).

Para poder atraer a personal cualificado, Google lleva años desarrollando una excelente marca de cara a los empleados distinguida por su sentido de la integridad y de diversión. Dicha visión queda plasmada en dos de los lemas de la firma: “Puedes ser serio sin un traje” (“*You can be serious without a suit*”) y “No seas malvado” (“*Don’t be evil*”) (Vise, 2005). En 2011 CareerBliss calificó a Google como la mejor compañía para trabajar basándose en las opiniones de más de 100.000 empleados de 10.000 empresas. Este análisis se basaba en factores como la conciliación de vida privada y laboral, el ambiente laboral, los salarios y las oportunidades de crecimiento entre otros (Phelps, 2014).

Una de las medidas más características de esta empresa es su “política del 20%” mediante la cual sus empleados disponen del 20% de su jornada laboral para llevar a cabo proyectos de interés personal (Phelps, 2014). Esta técnica se basa en la calidad del trabajo impulsado por la motivación intrínseca de los empleados. La capacidad de tomar decisiones autónomas y de interés personal es uno de los impulsores de la satisfacción laboral (Muñoz y Ramírez, 2014).

A través de Google-O-Meter la empresa también brinda a los empleados la oportunidad de dar su opinión y sus sugerencias para mejorar aspectos como el ambiente laboral hasta políticas de la empresa; reforzando así los vínculos entre los empleados y la empresa, dando lugar a cierto sentimiento de pertenencia. Para que la comunicación entre empleados sea efectiva y se refuercen aún más las relaciones sociales entre los trabajadores, la empresa diseña sus oficinas de forma que la interacción pueda darse de forma improvisada e instantánea. Los directivos de Google, a través de este diseño de oficinas, perseguían facilitar el intercambio de ideas entre compañeros de trabajo para así fortalecer su sentimiento de capacidad (Phelps, 2014).

Del mismo modo, la firma lleva a cabo algunas políticas de liderazgo motivacional como sesiones de formación y *coaching* con las que los empleados reciben formación personalizada acerca de la conciliación entre la vida laboral y la personal, los estilos de comunicación y resolución de problemas entre otros (Phelps, 2014).

Por último, otra de las estrategias internas más características de Google es el cuidado de la alimentación de sus empleados. Tal es su relevancia en la estrategia de la compañía que aparece en sus “top-diez razones para trabajar en Google” (Vise, 2005). Aquellos que trabajan en Googleplex (uno de los complejos de Google) puede desayunar, almorzar y cenar sin coste adicional. Aunque la alimentación sea una de las ventajas de trabajar en Google más citada por sus empleados, no se trata únicamente de reforzar la motivación de sus empleados, sino de aumentar su productividad.

III.5.2 Alimentación sana y desempeño laboral

La alimentación y la productividad van estrechamente ligados ya que para llevar toda actividad física y mental el cuerpo humano necesita de cierta cantidad de energía y nutrientes (Alimentación Sana, s.f.). El cerebro en concreto necesita el 20% de la energía

obtenida de la ingesta de comida, siendo los azúcares los grupos de alimentos que utiliza y absorbe con mayor rapidez para funcionar de forma efectiva (Colmenarejo, 2007).

El rendimiento de una persona en el trabajo estará entonces relacionado con su alimentación y a su calidad de vida. La mala nutrición puede llegar a manifestarse tanto física como psíquicamente a través del cansancio, la falta de motivación, mareos e irritabilidad entre otros, por lo que habrá de adaptar la dieta a los requerimientos nutritivos de las actividades a realizar, asegurándose de disponer de las calorías suficientes para equilibrar el gasto energético. Los trabajadores expuestos a gran estrés psíquico, por ejemplo, han de mantener una dieta en la que se asegure la ingesta necesaria de nutrientes relacionados con el correcto funcionamiento del sistema nervioso. (Alimentación Sana, s.f.).

Un estudio demostró que la mala nutrición en el lugar de trabajo supone a las empresas unas pérdidas de productividad del 20%. La jornada laboral supone un tercio de las horas del día y se construye alrededor de las comidas de los empleados (Alimentación Sana, s.f.), por lo que las empresas han de prestar atención a la calidad de dichas comidas ya que la buena alimentación contribuye a la eficacia durante la jornada laboral, según afirma la Organización Mundial de la Salud (Colmenarejo, 2007). Del mismo modo, la limpieza y la tranquilidad del medio en el que tienen lugar las comidas afecta al estado de ánimo y la salud de los empleados (Alimentación Sana, s.f.).

Sergey Brin y Larry Page fueron capaces de reconocer la importancia del componente motivacional de la buena nutrición y del ambiente de trabajo. Por el año 2004, cuando se mudaron a su sede de Mountain View, Google era conocido por proveer a sus empleados de comida fresca de calidad de forma gratuita. Para conseguir esto, los fundadores contrataron al famoso chef Charlie Ayers, construyeron un comedor desenfadado y una cocina con instrumentos de alta gama y le encomendaron la tarea de diseñar un menú completo y saludable que pudieran dar a sus empleados de forma gratuita. Además de la cantina, se aseguraron de disponer de puntos con comida y bebidas saludables a lo largo de todo el campus, lo que favorecía el sentimiento de cuidado de la empresa frente a sus empleados. Estas medidas colaboraban a la motivación de los empleados; tanto es así que el 90% de los empleados de la firma aseguran que uno de los aspectos que más les gusta

de trabajar para la empresa y de sus trabajos es la comida (Vise, 2005).

IV. Discusión y Resultados de la Investigación

Como se ha comprobado a lo largo de este trabajo, la empresa Google no es una empresa corriente. Esta empresa nacida en la era de las puntocom, es sin duda una de las empresas más valiosas del mundo en la actualidad (Interbrand, 2017). El prestigio de esta empresa no es producto del azar, sino que hay una serie de razones estratégicas que hacen de esta compañía una empresa de prestigio. A continuación, se identificarán las que considero las razones del éxito de Google.

Google lleva a cabo una estrategia emergente, es decir, una estrategia dinámica que se centra en las necesidades de sus clientes, su grupo de interés de mayor prioridad. En la actualidad las empresas se enfrentan a un mundo cambiante y han de ser capaces de adecuarse a las necesidades del mercado con rapidez. Este tipo de estrategia permite a Google desarrollar su estrategia a través de la experimentación y el aprendizaje desde compromisos parciales, en vez de formulaciones globales, de la totalidad de las estrategias (Johnson et al., 2017).

Esta empresa se caracteriza por la innovación, una de sus capacidades distintivas. El crecimiento y el desarrollo de nuevos productos son alcanzados de diversas formas, ya sea a través del desarrollo orgánico, adquisiciones o alianzas estratégicas. Lo que estas operaciones tienen en común es la capacidad de Google para identificar oportunidades en el mercado, acompañada de la no aversión al riesgo. Para esta empresa, el conseguir el éxito en todas sus adquisiciones o proyectos supone que no están arriesgando demasiado y, por lo tanto, están fracasando. Su visión es que los fracasos puntuales son maneras de aprender, redirigir sus recursos y orientación emprendedora hacia otras áreas (Progressive Practices, 2012).

Para mantener la innovación constante, la empresa ha sido capaz de establecer unos claros objetivos a largo plazo, sin que se vean afectados por el afán cortoplacista de obtención de rentabilidad para los accionistas. Estos objetivos se sustentan en una sólida ventaja competitiva y emprendimiento estratégico. Google ofrece a sus usuarios un “mix de valor único”: da acceso a grandes cantidades de información de forma (casi) instantánea y sencilla, ordenando los *links* en base a su relevancia. Para conseguir esto la empresa hace uso de algunas capacidades distintivas como son el desarrollo de *hardware* propio y la

captación de talento.

Dicha captación y retención del talento viene impulsada por estrategias internas de liderazgo motivacional y gestión efectiva del talento humano. A través de medidas que refuerzan la autonomía, la competencia y los vínculos entre empleados, Google consolida la motivación intrínseca de los mismos. Este tipo de motivación, al contrario que la extrínseca, perdura en el tiempo y aumenta la productividad de los empleados a largo plazo al reducir sus niveles de estrés y descontento laboral.

A continuación, se expone una tabla resumen de las categorías del éxito empresarial de Google:

Tabla 2: Categorización de las razones del éxito de Google

Estrategia Emergente	Innovación	Liderazgo	Talento Humano
Rápida adecuación al mercado.	Capacidad de vislumbrar nuevas oportunidades en el mercado.	Misión, visión y valores claros.	Captación de personal brillante.
La empresa se orienta hacia las necesidades del cliente.	Crecimiento a partir del desarrollo orgánico, fusiones y adquisiciones, y alianzas.	Establecer objetivos a largo plazo, evitando sacrificar los objetivos de la empresa por obtener rentabilidad a corto plazo para los accionistas.	Retención del talento humano a través de sistemas de remuneración y conciliación de vida personal y laboral, entre otros.
Desarrollo de la estrategia a través de la experimentación y el aprendizaje.	Eficiente integración de las empresas adquiridas.	Comunicación eficiente entre los distintos departamentos que conforman la empresa.	Motivación de los empleados promoviendo la autonomía, la competencia y los vínculos entre ellos.

Estrategia Emergente	Innovación	Liderazgo	Talento Humano
Compromisos parciales, en vez de formulaciones globales.	Cultura de no aversión al fracaso.	Sesiones de formación y <i>coaching</i> .	Aplicación de la regulación integrada, es decir, reforzar la motivación intrínseca de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

V. Conclusiones

El objetivo primordial de este trabajo era hallar las características que hacen de una estrategia empresarial una estrategia de éxito. Para ello, se ha tomado como ejemplo la historia de la exitosa compañía tecnológica Google y se han analizado diversos componentes de su estrategia.

La hipótesis fundamental de este trabajo es que el acceso a recursos financieros y la redacción de un plan de acción no son suficientes para triunfar si esto no está sustentado de un cierto nivel de apoyo organizativo e innovación. Con el fin de realizar un estudio en profundidad se ha llevado a cabo una investigación basada en literatura académica dedicada a la estrategia empresarial. Paralelamente, se ha evaluado cómo la empresa de éxito escogida ha aplicado los conceptos de estrategia empresarial estudiados.

El modelo inicial de Google ha sido aprovechar la utilización del buscador de internet para vender espacios publicitarios (modelo de plataforma como la de los periódicos). Sin embargo, los modelos actuales se enfocan en la suscripción, abriendo a los usuarios de Google servicios como una biblioteca de música (Google Play Música) o el almacén documentos en la nube (Google Drive). El objetivo de estos nuevos modelos es acostumbrar al usuario a integrar un “mundo Google”, donde se pague suscripción por el uso de dichos servicios. Algunos gigantes tecnológicos como Google, Apple o Facebook intentan crear un mundo virtual fidelizando al cliente, ofreciendo servicios varios. Otros servicios en estudio son sistemas de pago, cuentas bancarias o seguros multirriesgo. No se puede obviar que la transformación tecnológica es fácil de adoptar, pero, con la variedad de servicio la fidelización es el objetivo. El estudio realizado acerca de los componentes de la estrategia empresarial de la compañía ha presentado cierta dificultad ya que los planes estratégicos de las organizaciones son información confidencial e interna, por lo que este trabajo se basa en documentos anteriores al momento presente. Por esta razón, no se ha podido explorar en este trabajo las iniciativas actuales seguidas por Google. Es por esto por lo que se propone este tema para futuras investigaciones.

Tras haber realizado un análisis de la trayectoria de la compañía, se puede concluir que el éxito empresarial de Google no ha sido fruto precisamente del azar. Esta empresa ha sabido aprovechar las oportunidades de mercado a través de una estrategia dinámica,

ajustándose a las circunstancias que la rodeaban. En un comienzo la empresa carecía de recursos financieros, pero la superioridad de su producto, el enfoque en los usuarios y su perseverancia la condujo finalmente a la rentabilidad financiera.

Durante su andadura, esta empresa siempre ha seguido fielmente su misión, visión y valores. Mientras sus estrategias y prácticas empresariales se adaptan al medio, sus valores y objetivos fundamentales permanecen fijos. Mantener constante la ideología de la organización resulta en la creación de una identidad corporativa consistente. La visión y los valores sirven de guía hacia los objetivos que la empresa aspira alcanzar. Del mismo modo, sirven como elementos de inspiración para los empleados y, al compartirlos, refuerzan su motivación.

Se ha podido comprobar que el liderazgo motivacional y el ambiente de trabajo son dos de los aspectos más valorados por los empleados de Google. Tanto es así que aparece en las “top diez razones para trabajar en Google”. La empresa emplea diversas técnicas para captar y retener el talento humano como políticas de retribución, aplicación de la regulación integrada y creación de un ambiente de trabajo saludable. Estas medidas promueven la productividad y reducen la rotación de personal, disminuyendo el estrés de los trabajadores y el absentismo laboral.

Por último, y para concluir este trabajo, se pueden hacer una serie de recomendaciones con el fin de conducir el emprendimiento hacia el éxito en el sector de internet y las nuevas tecnologías. Se deduce de este análisis que, para llevar a cabo la tarea del emprendimiento eficaz, los empresarios han de considerar las siguientes prácticas:

- El emprendimiento se trata de una actividad de creación de valor en la que se identifican y explotan las oportunidades de nuevos productos o servicios. Para que el emprendimiento sea eficaz, el empresario ha de comprender las necesidades del mercado y alejarse de la dirección de mercados ya establecidos. Con el objetivo de crear valor, la empresa ha de ofrecer un mix de valor único. Esto es posible al concentrarse en la creación de valor para los clientes y la compañía.
- Con el fin de alcanzar una eficiente actividad empresarial, es necesario que las empresas capten a empleados capacitados, ya que el talento es el principal activo de una empresa. Para lograr la captación de talento, y su posterior retención, es

necesaria la motivación de los empleados. Entre las posibles prácticas aplicables cabe destacar el liderazgo motivacional, una clara asignación de funciones y responsabilidades y una efectiva gestión de recursos humanos. Estas praxis, cuando se ejecutan de forma adecuada, no sólo motivan a los empleados de la empresa, sino que incitan a individuos externos a querer formar parte de la organización. La posibilidad de seleccionar a los empleados que mejor se ajusten a las necesidades de la compañía puede dar lugar a una ventaja competitiva.

- Otro elemento motivacional dentro de las organizaciones es una clara misión empresarial. Mantener una misión, visión y valores bien definidos evita que la empresa se aparte de la dirección deseada, pero, paralelamente, es necesario hacer uso de una buena comunicación interna.
- Por último, con el fin de adaptarse al medio cambiante en el que hoy vivimos, las empresas han de perseguir una estrategia dinámica a través de la experimentación y el aprendizaje. Este tipo de estrategias permiten a la compañía adecuar sus actividades al medio de acuerdo con los recursos y capacidades disponibles.

VI. Bibliografía

- Alimentación Sana. (s.f.). *Alimentación Sana: La Alimentación en el trabajo*. Recuperado el 27 de Abril de 2018, de <http://www.alimentacion-sana.org/PortalNuevo/actualizaciones/alimentostrabajo.htm>
- Alstynne, M. V., Parker, G. G., y Choudray, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). The three horizons. En *The Alchemy of Growth* (págs. 3-19). Texere Publishers.
- Cambridge University Press. (2018). Cambridge Dictionary. Consultado en <https://dictionary.cambridge.org/>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- CBInsights. (12 de Octubre de 2017). *CBInsights*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de <https://www.cbinsights.com/research/google-biggest-acquisitions-infographic/>
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 123-142.
- Choudary, S. P., Parker, G. G., & Van Alstynne, M. W. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- Colegio Maravillas. “Crecimiento interno y externo de la empresa”. Economía de la empresa. Colegio Maravillas. S.f.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 77-102.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 63-73.
- Colmenarejo, A. (18 de Junio de 2007). *Fundació Factor Humà*. Recuperado el 3 de Mayo de 2018, de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/2485-Una%20buena%20alimentaci%C3%B3n%20mejora%20la%20productividad%20en%20el%20trabajo>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1994). Grounded Theory Methodology. *Handbook of qualitative research*(17), 273-285.
- Díaz Carmona, Estela. “Técnicas cualitativas”. Metodología de la Investigación. Universidad Pontificia Comillas. 2018.

- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- El Economista. (2 de Febrero de 2017). Google lidera la carrera por la conducción autónoma: arrasa en kilómetros recorridos sin intervención humana. *El Economista*.
- El País. (10 de Marzo de 2010). El día que la burbuja 'puntocom' pinchó. *El País*.
- Emprendimiento, R. G. (2016). *GEM España 2016*.
- García, I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacidades. *Debates Iesa*, 38-41.
- Google. (s.f.). *Acerca de nuestra historia: Google* . Recuperado el 17 de marzo de 2018, de <https://www.google.com/intl/es/about/our-story/>
- Google Ventures. (2018). *Our Story: Google Ventures*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de <https://www.gv.com/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals. *The Academy of Management Perspective*, 25(2), 57-75.
- Interbrand. (2017). *Best Global Brands 2017* . Obtenido de Interbrand: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>
- Investopedia. (s.f.). *Investopedia*. Recuperado el 23 de Febrero de 2018, de <https://www.investopedia.com/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy* (Onceaba ed.). Pearson.
- Kirkbride, J., Letza, S., & Xiuping, S. (2005). Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance. *Corporate Governance*, 12(3), 242-262.
- Lorenzo, A. (24 de Abril de 2017). Google eleva su posición de dominio en buscadores, navegadores y móviles. *El Economista*.
- McCallin, A. (Noviembre de 2009). *What is Grounded Theory?* Obtenido de Grounded Theory Online: <http://www.groundedtheoryonline.com/what-is-grounded-theory/>
- Muñoz, A., & Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *AD-Minister*, 143-160.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Platform Business: From Resources to Relationships. *Gfk-Marketing Intelligence Review*, 9(1), 25-29.

- Phelps, S. (2014). Cracking Into Google: 15 Reasons Why More Than 2 Million People Apply Each Year. *Forbes*.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 20.
- Porter, M. (1998). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *McKinsey Quarterly*, 35-67.
- Price, R., & Nudelman, M. (12 de Enero de 2016). One chart that explains Alphabet, Google's parent company. *Business Insider*.
- Progressive Practices. (30 de Mayo de 2012). *Progressive Practices*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de <http://progressivepractices.com/blog/google-acquisitions-and-integrations-a-tale-of-two-cities/>
- Ramos, Manuel. "The Grounded Theory o la Teoría Fundamentada en Datos". Lisis. Universitat de Valencia. S.f.
- Taylor, N. (2005). *Search Me: The surprising success of Google*. Cyan Books.
- Van Alstyne, M., & Parker, G. (2017). Platform Business: From Resources to Relationships. *Gfk-Marketing Intelligence Review*, 9(1), 25-29. doi:10.1515/gfkmir-2017-0004
- Vise, D. A. (2005). *The Google Story* (Primera ed.). Londres: Pan Macmillan,.

VII. Anexos

I. Filosofía de Google¹

Diez cosas que sabemos que son ciertas

La primera vez que hicimos esta lista llevábamos poco camino recorrido. Cada cierto tiempo, volvemos a consultar la lista para comprobar que no hemos dejado de cumplir ninguno de los puntos. Damos nuestra palabra de que así seguirá siendo.

1. Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo

Desde el principio, nuestros esfuerzos se han centrado en proporcionar la mejor experiencia posible a los usuarios. Cuando diseñamos un nuevo navegador de Internet o modificamos el aspecto de la página principal, lo más importante es asegurarnos de que todo nuestro trabajo resulte útil para nuestros usuarios, por encima de nuestros propios beneficios u objetivos internos. La interfaz de nuestra página principal es clara y sencilla, lo que facilita que las páginas se carguen inmediatamente. Los resultados de las búsquedas nunca se alteran a cambio de retribuciones económicas, y la publicidad no solo se marca claramente como tal, sino que ofrece contenido relevante y no distrae a los usuarios. Además, siempre que desarrollamos nuevas herramientas y aplicaciones, confiamos en que su funcionamiento sea tan bueno que nadie se plantee ningún cambio de diseño.

2. Es mejor hacer una única cosa muy, muy bien

Lo nuestro son las búsquedas. Disponemos de uno de los grupos de investigación más grandes del mundo dedicado exclusivamente a resolver problemas de búsqueda, así que sabemos lo que hacemos bien y cómo podemos mejorarlo. Gracias a nuestros continuos esfuerzos por resolver problemas difíciles, hemos conseguido solucionar cuestiones complejas e incorporar continuas mejoras a un servicio que ya ha convertido

¹ Fuente: Google. (s.f.). Quienes somos: Google . Recuperado el 17 de marzo de 2018, de <https://www.google.com/about/philosophy.html>

la búsqueda de información en una experiencia rápida y fluida para millones de personas. Nuestro afán por mejorar la experiencia de búsqueda nos ayuda a aplicar los conceptos aprendidos a nuevos productos, como Gmail y Google Maps. Nuestro deseo es trasladar el poder de la búsqueda a áreas sin explorar y facilitar a los usuarios tanto el acceso a una mayor cantidad de información en continua expansión como la utilización de esa información en su vida cotidiana.

3. Es mejor ser rápido que lento

Sabemos que el tiempo de nuestros usuarios es oro y que quieren obtener respuestas a las búsquedas que realizan en la Web de forma inmediata. Por eso, intentamos que así sea. Probablemente seamos los únicos en situación de afirmar que nuestro objetivo es que los usuarios se marchen de nuestra página principal lo más rápido posible. Al reducir el exceso de bits y bytes de nuestras páginas y aumentar la eficiencia al mostrar las páginas, hemos logrado superar varias veces nuestros propios récords de velocidad y conseguir que el tiempo medio de respuesta para un resultado de búsqueda sea una fracción de segundo. Siempre que lanzamos un nuevo producto, tenemos en mente la velocidad, tanto si se trata de una aplicación para móviles como si es Google Chrome, un navegador diseñado para ser lo suficientemente rápido para la Web de nuestros días. Y seguimos trabajando para que los procesos sean cada vez más rápidos.

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

La Búsqueda de Google funciona porque utiliza los enlaces de sitios web publicados por millones de usuarios para poder determinar qué otros sitios ofrecen contenido relevante. Para evaluar la importancia de cada página web, utilizamos más de 200 parámetros y numerosas técnicas, como nuestro algoritmo patentado PageRank™, que analiza qué sitios han recibido el "voto" de otras páginas de la Web por ser las mejores fuentes de información. A medida que el tamaño de la Web aumenta, este enfoque es cada vez mejor, ya que cada sitio nuevo se convierte en otro punto de información y en un nuevo voto que añadir al recuento. Del mismo modo, desempeñamos un papel activo en el desarrollo de software libre, que innova gracias al esfuerzo colectivo de muchos programadores.

5. Las respuestas deben llegar a cualquier lugar

El mundo es cada vez más móvil: los usuarios quieren tener acceso a la información en cualquier lugar y en cualquier momento. Somos pioneros en el desarrollo de nuevas tecnologías y ofrecemos soluciones para servicios móviles que permiten que usuarios de todo el mundo utilicen el teléfono para realizar todo tipo de tareas, como consultar el correo electrónico y los eventos del calendario, ver vídeos o acceder de distintas formas a la Búsqueda de Google a través del teléfono. Además, esperamos ofrecer mayor innovación a los usuarios de móviles de todo el mundo mediante Android, una plataforma de software libre móvil y gratuita que traslada al mundo móvil el carácter abierto que dio forma a Internet. Esta plataforma móvil no solo beneficia a los consumidores, que disponen de más posibilidades de elección y de nuevas experiencias móviles innovadoras, sino que aumenta las oportunidades de ingresos para proveedores, fabricantes y desarrolladores.

6. Se puede ganar dinero siendo honrado

Google es una empresa y los ingresos que obtenemos provienen de la oferta de tecnología de búsqueda que ofrecemos a las empresas y de la venta de publicidad que se muestra en nuestro buscador y en otros sitios de la Web. Cientos de miles de anunciantes de todo el mundo utilizan AdWords para promocionar sus productos, y cientos de miles de editores aprovechan las ventajas del programa AdSense para incluir anuncios relacionados con el contenido de sus sitios. Para asegurar que satisfacemos las necesidades de todos nuestros usuarios (tanto si son anunciantes como si no), hemos establecido un conjunto de principios que rigen nuestras prácticas y nuestros programas de publicidad:

Solo permitimos que se muestren anuncios en las páginas de resultados de búsqueda si están relacionados. Tenemos el firme convencimiento de que la publicidad solo puede proporcionar información útil si está relacionada con los resultados que el usuario espera obtener, por lo que es posible que no aparezca ningún tipo de anuncio al realizar determinadas búsquedas.

Creemos que la publicidad no tiene que ser excesivamente llamativa para ser efectiva. No aceptamos la publicidad en forma de ventanas emergentes, ya que interfiere en la visualización del contenido solicitado. Nos hemos dado cuenta de que los anuncios de

texto que son relevantes para la persona que los está leyendo reciben un mayor porcentaje de clics que los anuncios que aparecen de forma aleatoria. Todos los anunciantes, tanto si son grandes como pequeños, se pueden beneficiar de este método tan efectivo.

La publicidad incluida en Google siempre aparece identificada de forma clara mediante el mensaje "Anuncio", de forma que no se comprometa la integridad de nuestros resultados de búsqueda. El orden de los resultados de búsqueda no se manipula en ningún momento para que nuestros partners ocupen posiciones aventajadas, y ningún algoritmo del mercado supera la clasificación PageRank. Nuestros usuarios confían en nuestra objetividad, y ningún beneficio a corto plazo podría justificar que se quebrantara esa confianza.

7. Siempre hay más información por descubrir

Después de haber indexado más páginas HTML de Internet que ningún otro servicio de búsqueda, nuestros ingenieros centraron su atención en la información a la que no se podía acceder de forma tan inmediata. A veces solo se trataba de integrar nuevas bases de datos en la búsqueda como, por ejemplo, añadir una búsqueda de direcciones y de números de teléfono y un directorio de empresas. Sin embargo, otras iniciativas precisaban algo más de creatividad, como incorporar la capacidad de buscar en archivos de noticias, en patentes, en revistas académicas, en miles de millones de imágenes y en millones de libros. Además, nuestros investigadores siguen buscando formas de ofrecer toda la información del mundo a las personas que buscan respuestas.

8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras

Google se fundó en California, pero nuestra misión es facilitar el acceso a la información a todo el mundo y en todos los idiomas. Con ese fin, contamos con oficinas en más de 60 países, mantenemos más de 180 dominios de Internet y mostramos más de la mitad de nuestros resultados a usuarios de fuera de EE. UU. La interfaz de búsqueda de Google está disponible en más de 130 idiomas y ofrece la posibilidad de restringir los resultados a contenido escrito en un idioma específico. Esperamos poder proporcionar nuestros otros productos y aplicaciones en tantos idiomas y en tantos formatos accesibles como sea posible. Mediante nuestras herramientas de traducción, los usuarios pueden descubrir contenido que se haya escrito en el otro extremo del mundo en un idioma que

desconocen. Gracias a estas herramientas y a la colaboración de traductores voluntarios, hemos podido aumentar considerablemente la variedad y la calidad de los servicios que ofrecemos, incluso en los lugares más remotos del mundo.

9. No hay que llevar traje para ser formal

Nuestros fundadores crearon Google con la idea de que el trabajo debía ser un desafío y de que afrontarlo debía ser divertido. Creemos que una cultura empresarial adecuada promueve el talento y la creatividad (y por cultura empresarial entendemos algo más que lámparas de lava y pelotas de goma). Hacemos especial hincapié en los logros del equipo, y los éxitos individuales que contribuyen al éxito global son un motivo de orgullo. Depositamos una gran dosis de confianza en nuestros empleados, que son personas enérgicas y apasionadas con trayectorias profesionales muy diferentes y con una visión creativa del trabajo, de la diversión y de la vida. Aunque el entorno de trabajo sea informal, todas las ideas que surgen en la cola de la cafetería, en una reunión de equipo o en el gimnasio se comentan, se analizan y se ponen en práctica a una velocidad de vértigo (y es posible que se conviertan en la plataforma de lanzamiento de un nuevo proyecto que se implementará en todo el mundo).

10. Ser muy bueno no basta

Consideramos que ser muy bueno en algo es solo el punto de partida, no la meta. Nos fijamos objetivos que sabemos que aún no podemos alcanzar, porque estamos convencidos de que los esfuerzos por cumplirlos pueden llevarnos a obtener mejores resultados que los esperados. A través de la innovación y de la perseverancia, pretendemos partir de lo que funciona bien y mejorarlo de maneras inesperadas. Por ejemplo, cuando uno de nuestros ingenieros detectó que la búsqueda se realizaba correctamente al introducir palabras bien escritas, se planteó cómo se debían procesar las palabras mal escritas. Eso le llevó a crear un corrector ortográfico intuitivo y más útil.

Aunque no se sepa exactamente lo que se busca, la responsabilidad de que se encuentre una respuesta en la Web es nuestra, no del usuario. Intentamos prever las necesidades que nuestros usuarios de todo el mundo no han manifestado todavía y satisfacerlas con productos y servicios que establezcan nuevos estándares. Cuando

lanzamos Gmail, tenía más espacio de almacenamiento que ningún otro servicio de correo electrónico disponible. Si miramos hacia atrás, parece obvio ofrecer algo así, pero lo pensamos porque ahora hay nuevos estándares en lo que respecta al almacenamiento de correo electrónico. Estos son los tipos de cambios que pretendemos lograr, por lo que siempre estamos buscando nuevos ámbitos en los que poder marcar la diferencia. En última instancia, nuestra constante insatisfacción respecto a cómo son las cosas se convierte en el motor que impulsa todo nuestro trabajo.

II. Carta a inversores potenciales ante la salida a bolsa²

Google is not a conventional company. We do not intend to become one. Throughout Google's evolution as a privately held company, we have managed Google differently. We have also emphasized an atmosphere of creativity and challenge, which has helped us provide unbiased, accurate and free access to information for those who rely on us around the world.

Sergey and I intend to write you a letter like this one every year in our annual report. We'll take turns writing the letter, so you'll hear directly from each of us. We ask that you read this letter in conjunction with the rest of this prospectus.

Sergey and I founded Google because we believed we could provide an important service to the world – instantly delivering relevant information on virtually any topic. Serving our end users is at the heart of what we do and remains our number one priority.

Our goal is to develop services that significantly improve the lives of as many people as possible. In pursuing this goal, we may do things that we believe have a positive impact on the world, even if the near term financial returns are not obvious. For example, we make our services as widely available as we can by supporting over 90 languages and by providing most services for free. Advertising is our principal source of revenue, and the ads we provide are relevant and useful rather than intrusive and annoying. We strive to provide users with great commercial information.

Many companies are under pressure to keep their earnings in line with analysts' forecasts. Therefore, they often accept smaller, predictable earnings rather than larger and less predictable returns. Sergey and I feel this is harmful, and we intend to steer in the opposite direction.

We will not shy away from high-risk, high reward projects because of short term earnings pressure. Some of our past bets have gone extraordinarily well, and others have not. Because we recognize the pursuit of such projects as the key to our long-term success,

² Fuente: Vise, D. A. (2005). *The Google Story* (Primera ed.). London: Pan Macmillan

we will continue to seek them out.

III. Lista del top diez razones por las que trabajar en Google³

1. ***Lend a helping hand.*** *With millions of visitors every month, Google has become an essential part of everyday life – like a good friend – connecting people with the information they need to live great lives.*
2. ***Life is beautiful.*** *Being a part of something that matters and working on products in which you can believe is remarkably fulfilling.*
3. ***Appreciation is the best motivation.*** *We've created a fun and inspiring workspace you'll be glad to be a part of, including on-site doctor and dentist; massage and yoga; professional development opportunities; shoreline running trails; and plenty of snacks to get you through the day.*
4. ***Work and play are not mutually exclusive.*** *It is possible to code and pass the puck at the same time.*
5. ***We love our employees, and want them to know it.*** *Google offers a variety of benefits, including a choice of medical programmes, company-matched 401(k), stock options, maternity and paternity leave, and much more.*
6. ***Innovation is our bloodline. Even the best technology can be improved.*** *We see endless opportunity to create even more relevant, more useful and faster products for our users. Google is the technology leader in organising the world's information.*
7. ***Good company everywhere you look.*** *Googlers range from former neurosurgeons, CEOs and US puzzle champions to alligator wrestlers and Marines. No matter what their backgrounds Googlers make for interesting cube mates.*
8. ***Uniting the world, one user at a time.*** *People in every country and every language*

³ Fuente: Osney HR. (2012). 10 top reasons for working at Google (taken from Google website). Recuperado el 17 de marzo de 2018, de <http://www.osneyhr.com/10-top-reasons-for-working-at-google-taken-from-google-website/>

use our products. As such we think, act and work globally – just our little contribution to making the world a better place.

9. ***Boldly go where no one has gone before.*** *There are hundreds of challenges yet to solve. Your creative ideas matter here and are worth exploring. You'll have the opportunity to develop innovative new products that millions of people will find useful.*

10. ***There is such a thing as a free lunch after all.*** *In fact, we have them every day: healthy, yummy and made with love.*