



Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Google Inc. y su diversificación
en Alphabet

Autora:

Noelia Calvo Ginés

Directora:

Olga Urbina Pérez



Año 2015-2016

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	5
2.- DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	6
3.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	9
3.1- Google en la UE.	14
3.2 Análisis Económico y Financiero	15
4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	18
4.1 Estrategia de Expansión	19
4.2. Estrategia de Internacionalización	20
4.3. Estrategia de Diversificación	21
4.3.1 Razones para diversificar	22
4.3.2- Diversificación relacionada.....	24
5.- ANÁLISIS DE LA DIVISIÓN GOOGLE.....	27
6.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE GOOGLE	30
6.1.- Análisis del entorno: General y Específico.....	30
6.2.- Análisis Interno	37
6.3.- Matriz DAFO	41
7.- ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	42
7.1- Ventajas competitivas.....	45
7.1.1- Recursos Humanos.....	46
7.1.2 – Investigación e Innovación.....	52
8.- CONCLUSIONES	54
9.- BIBLIOGRAFÍA	56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Proceso de Dirección Estratégica	9
Figura 2- Red de filiales de Google en Europa	14
Tabla 3- Datos económico-financieros de Google en Europa.....	15
Figura 4- Direcciones básicas de desarrollo	21
Figura 5- Razones para la diversificación	22
Figura 6- Conglomerado de Alphabet.....	25
Figura 7- Organigrama Alphabet.....	26
Figura 8- Matriz de Abell en Google inc.	28
Figura 9- Las cinco fueras competitivas de Porter,1982.....	33
Figura 10- Efectividad del capital Intelectual.....	49
Figura 11- División del Capital Intelectual	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1- Definiciones de análisis estratégico	6
Tabla 2- Historia de Google	12
Tabla 3- Datos económico-financieros de Google en Europa.....	15
Tabla 4- Análisis DAFO	41
Tabla 5- Estrategia competitiva de diferenciación	43
Tabla 6- Variables utilizadas en la medición del Capital Intelectual.....	51

1.- INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se plantea un análisis Estratégico de la empresa Google, una de las empresas líderes a nivel mundial en Tecnología e Innovación.

Se pretende explicar detalladamente la estrategia seguida y en consecuencia cuáles son sus factores de éxito más relevantes, haciendo incidencia en Europa para lo que se utilizará la base de datos Amadeus.

La metodología utilizada para su elaboración se basa principalmente en revisión bibliográfica de libros, manuales, tesis doctorales, artículos, páginas web y la base de datos Amadeus para el análisis económico y financiero.

El motivo de estudio viene determinado porque es una empresa que cumple con los requisitos de interés general: tecnología, innovación, liderazgo mundial, investigación y también la forma que tiene de liderar sus principales recursos, como son las personas y el conocimiento.

La tecnología e Innovación serán un factor clave de crecimiento durante los próximos años en España y por ello es esencial el estudio de las cualidades competitivas de esta empresa y sus factores de éxito.

El trabajo se estructura primero con una base teórica y posteriormente se desarrolla aplicándolo a la empresa con un análisis estratégico interno y externo que permite vislumbrar cuáles son las ventajas competitivas de esta organización. Además, también se pretende analizar su situación económico-financiera a nivel Europeo para realizar un análisis comparativo de los resultados e intentar descifrar las posibles diferencias entre los países estudiados.

Por último, se realiza un análisis de la importancia del Capital Intelectual como factor humano fundamental en esta organización y se detalla las políticas de crecimiento que está aplicando la Unión Europea en relación con el apoyo a la investigación y la innovación en la empresa.

Se trata de un estudio interesante porque Google es mucho más que un motor de búsqueda, destaca por su capacidad de innovación, la importancia de sus recursos humanos que son esenciales para el éxito y desarrollo de la organización mediante la retención de los trabajadores más adecuados a sus necesidades con sistemas de incentivos y de motivación además de ser una de las más importantes empresas de publicidad a nivel mundial. Se encuentra en constante reinvención y un ejemplo de ello puede ser que en Agosto de 2015 pasara a llamarse Alphabet y se crearan varias divisiones entre las cuales sigue existiendo la propia Google, lo cual podría ser uno de los factores que contribuye a su éxito.

2.- DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En un estudio elaborado por Ronda y Guerras (2012:182)¹ sobre el concepto de estrategia desde el año 1962 hasta el 2008 ha permitido elaborar un consenso sobre las distintas definiciones. Así, considera que “la estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos”. El análisis consistirá pues, en recoger datos referentes a la evolución de los factores externos e internos, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización.

En la tabla 1 se muestran algunas de las principales definiciones más actuales de reconocidos autores:

Tabla 1- Definiciones de análisis estratégico

Kenichi Ohmae (1993) “El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”.

-Hax y Majluf (1997) “proponen una definición de estrategia que establece seis dimensiones diferentes con la intención de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra:

- ✓ Es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificado e integrador
- ✓ Determina y revela el patrón de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo.
- ✓ Selecciona los negocios en los que participa o va a participar.
- ✓ Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo.
- ✓ Comprende todos los niveles jerárquicos de la organización.
- ✓ Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa”.

Esto se fundamenta en dos grandes pilares:

1. conocer el entorno en el que se compite o se va a competir (análisis externo)
2. Valorar los activos o recursos de que se dispone (análisis interno).

Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2012)

¹ El estudio realizado puede ser consultado en “Dynamics of the evolution of the strategic concept 1962-2008: a co-word analysis”. *Strategic Management journal*.

La evolución conceptual de la estrategia empresarial ha ido evolucionando a lo largo de los años, de tal forma que en los años 70 hubo un interés creciente por la competencia y la ventaja competitiva, en los 80 hubo mayor énfasis en el entorno de la empresa y Michael Porter analiza los factores determinantes de la rentabilidad en la empresa. En los años 90 la visión era más bien basada en los recursos y capacidades como fuente principal de ventajas competitivas.

Actualmente, en el siglo XXI, el tema dominante es la innovación estratégica y organizativa, con mayor importancia de la responsabilidad social corporativa, estructuras informales y nuevos modelos de liderazgo. (Murillo y Urbina, 2012)

Según indica Ventura (2008), la estrategia de una empresa puede estar conformada a su vez por tres grandes niveles de análisis, que se clasifican en: la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y las estrategias funcionales.

La estrategia corporativa, define el ámbito de actuación en la empresa, es decir, analiza y decide en qué negocio se va a competir y cuáles se deben abandonar.

Tiene como objetivo intentar descubrir nuevas oportunidades de negocio y justificar estas decisiones, también debe analizar la creación de sinergias que puedan aportar a la empresa.

Un ejemplo importante de este tipo de estrategias es la internacionalización, que “hace referencia al conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural”.

La estrategia competitiva, tiene como objetivo buscar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo que le permitan diferenciarse con respecto a la competencia. Decide cuál es la forma de actuar en cada negocio para lograr una posición competitiva fuerte.

Las estrategias funcionales, están comprendidas por áreas funcionales como: producción, marketing, finanzas, recursos humanos e Investigación y Desarrollo. Éstas áreas contribuyen de manera decisiva a la implantación de la estrategia competitiva, por ello es imprescindible que estén bien coordinadas e integradas para asegurarse el éxito y supervivencia de la empresa.

Con anterioridad a la toma de decisión sobre qué estrategia debe seguir una empresa en el mercado y elaborar el plan estratégico, es necesario conocer cuál es su posición competitiva en el sector.

Para conocer la posición competitiva es preciso analizar diversos factores e intentar ubicar en qué lugar se encuentra la empresa:

- ✓ Determinar cuál es la razón de ser de la empresa, cuál es su papel en la sociedad (misión) y qué es lo que pretende conseguir (visión y objetivos).
- ✓ Cuáles son los activos que posee nuestra empresa y que le permiten operar de una manera y no de otra, es decir, sus potenciales para conquistar ese mercado.
- ✓ Cuáles son las condiciones del entorno en el que se mueve, la situación del sector en el que actúa e incluso las condiciones que le impone el mercado en general.
- ✓ Saber si tiene alguna ventaja competitiva o si no la tiene, saber qué puede o debe hacer para conseguirla.

La posición competitiva de una empresa según afirman Guerras y Navas (2012), puede ser determinada teniendo en consideración factores como los que se exponen a continuación:

- ✓ Participación en el mercado, cuanto más amplia sea su participación en el mercado, más fuerte será su posición y el rendimiento. También es de importancia que cuanto más sólida sea la fortaleza de sus habilidades distintivas y su exclusividad, mejor será su posición con respecto a la competencia.
- ✓ Etapa del ciclo de vida de la industria que puede estar en crecimiento, desarrollo, madurez o declive. Cada etapa manifiesta diferentes implicaciones en la inversión de recursos, por ejemplo en la etapa de madurez será más importante el desarrollo de nuevas tecnologías que puedan aplicar al producto para que se mantenga en el mercado.

En la figura 1 se puede observar el cuadro ilustrativo de las fases del proceso de dirección estratégica realizado por Guerras y Navas (2012) y que está integrado por tres grandes fases: análisis, formulación e implantación de estrategias.

En este trabajo se va a estudiar **el proceso de análisis estratégico** que se puede definir como “el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos la misión, visión y objetivos estratégicos que se van a perseguir.

Consiste, por tanto, en definir el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia y se compone de tres partes: misión y objetivos generales, análisis externo y análisis interno”. (Guerras y Navas, 2012 p.34).

Figura 1- Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2012)

La definición de la misión y objetivos de la empresa busca dar coherencia a toda la actuación empresarial y el análisis externo trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno. Por otra parte, el análisis interno busca realizar un diagnóstico de la empresa, determinando las competencias internas más relevantes para concluir cuáles constituyen fortalezas y cuáles debilidades y poder identificar así las principales ventajas competitivas sostenidas es decir, sus recursos y capacidades.

3.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez definidos los conceptos teóricos fundamentales y de haber mostrado todo el proceso a seguir para el análisis y formulación de estrategias es importante conocer la empresa que se va analizar y la actividad a la que se dedica.

Larry Page y Sergey Brin comenzaron Google como un proyecto universitario en Enero de 1996 cuando ambos eran estudiantes de posgrado en ciencias de la computación en la Universidad de Stanford. El nombre original del buscador era *BackRub*, en 1997 los fundadores deciden cambiar el nombre a Google inspirados por el término matemático "gúgol" que se refiere al número 10 elevado a la potencia de 100, en referencia a su objetivo de organizar la enorme cantidad de información en la Web.

Page y Brin fundan, el 4 de septiembre de **1998, la compañía Google Inc.** que estrena en Internet su motor de búsqueda el 27 de septiembre siguiente, considerada la fecha de aniversario. Contaban con un armario lleno de servidores, unos 80 procesadores y dos *routers* HP. Este motor de búsqueda superó al otro más popular de la época, AltaVista, que había sido creado en 1995.²

Google es una organización líder de tecnología global enfocada a la mejora en que los usuarios se conectan con la información. Aspira a construir productos y prestar servicios que mejoren la vida de las personas. Su misión es organizar la información y hacerla universalmente accesible y útil. Las innovaciones de búsqueda en la web y la publicidad han contribuido a que sea una de las marcas más reconocidas en el mundo. Sus ingresos se generan principalmente mediante la entrega de publicidad relevante y rentable. Las empresas utilizan sus programas *AdWords* y *AdSense* para promover sus productos y servicios con la publicidad en las propiedades de Google y en sitios de editores en la Web.

Sus actividades responden a cuatro grupos fundamentales: usuarios, anunciantes, miembros de la red Google y empresas, para los cuales desarrolla productos innovadores y de fácil utilidad, ofrece anuncios destacados y amplía el alcance de sus anunciantes, crea ingresos para editores y aumenta la productividad de las empresas a través de recursos en *Cloud Computing*³.

Misión, visión y valores de la organización:

La misión hace referencia a la esencia del negocio, es decir, la razón de ser por la que se justifica su existencia. Como indica Hax y Majluf (1997), la definición suele hacerse a partir de varias variables:

- ✓ La definición del campo de actividad, los productos o servicios ofrecidos, los mercados atendidos o el ámbito geográfico cubierto.
- ✓ La identificación de las capacidades esenciales que ponen de manifiesto su forma de competir y con las que consigue ventajas competitivas sostenibles.
- ✓ Los valores, creencias, filosofía y otros elementos de la cultura de la empresa.

La visión se podría definir como la imagen de la organización, como será o qué perspectivas de futuro tiene. Los objetivos, sin embargo, buscan cómo poder llegar a realizar esa visión que tienen.

² Información consultada en la página oficial de Google

³ Información consultada en Google Inc. Formulario 10K, 2013.

Así, se procede a describir la misión, visión, valores y filosofía de la empresa⁴:

La misión de Google es “organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”. Para ello le dan gran importancia y prioridad a las necesidades del usuario, porque ofreciendo calidad en los usuarios resulta efectiva su forma de publicitarse y de incrementar el tráfico y a su vez fortalecerse. El motor de búsqueda pretende poder dar las respuestas exactas que el usuario requiera, en un corto intervalo de tiempo.

En cuanto a **la visión** pretende “ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito y fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo”.

Sus valores fundamentales son la rapidez, precisión, facilidad de uso, especial atención a clientes corporativos como publicistas o editores, compromiso social y continua innovación e investigación.

Su filosofía está caracterizada por “no encasillarse en el estereotipo empresarial común, dar libertad a sus empleados a crear proyectos, con el fin de que los mejores proyectos se tomen en cuenta para una posterior financiación para la investigación”.

Ha implantado unas cuantas iniciativas para fomentar la creatividad como la regla del 20%, que permite a los ingenieros dedicar el 20% de su tiempo a trabajar en proyectos que les apetezca e ilusione. Productos como Google News, Gmail o la red social Orkut son fruto de esta iniciativa.

Ha establecido un eficaz esquema para el desarrollo de nuevos proyectos: mantener equipos pequeños, de tres a cinco personas. De esta forma, existen multitud de proyectos simultáneos cuyos recursos deben priorizarse. Para ello usa la regla del 70/20/10: asignan el 70% de los recursos al negocio básico de la búsqueda, el 20% a los adyacentes y el 10% a proyectos lejanos.

En su compromiso social presenta fuertes proyectos como Google Green, que pretende minimizar lo máximo posible el impacto medioambiental de la organización y para ello realiza esfuerzos en inversiones en energías renovables, desplazamientos de sus trabajadores con vehículos sostenibles, edificios y oficinas ecológicos y su proyecto cero huellas de carbono.

La sede matriz de la organización se encuentra en Mountain View, California, Estados Unidos y cuenta con 76 filiales repartidas por 44 países en el mundo.

Por otro lado sus segmentos de negocio son varios, unos 55 productos entre los que destacan por ser más conocidos: Google buscador, Youtube, Google Chrome, Gmail y Android.

⁴ Información consultada en la página oficial de Google Inc.

En la tabla 2 se pretende mostrar con detalle la evolución de sus productos a lo largo de la historia hasta la actualidad.

Tabla 2- Historia de Google

<p>En el año 2000 presentó <i>AdWords</i>, su sistema de publicidad en línea y la llamada Barra Google.</p>
<p>En febrero de 2001 compra el servicio de debate <i>Usenet Deja News</i> y lo transforma en Google Grupos. En julio del mismo año lanza su servicio de búsqueda de imágenes.</p>
<p>En febrero de 2002 lanza <i>Google Search Appliance</i> y en Septiembre Google Noticias. En diciembre del mismo año se lanza el servicio de búsqueda de productos llamado <i>Froogle</i>, ahora denominado <i>Google Products</i>.</p>
<p>En febrero de 2003 adquiere <i>Pyra Labs</i> y con ello el servicio de creación de blogs Blogger. En abril se presenta <i>Google Grants</i>, un servicio de publicidad gratuito para organizaciones sin ánimo de lucro. En diciembre de ese año se lanza <i>Google Print</i>, posteriormente Google Libros.</p>
<p>En enero de 2004 lanza la red social <i>orkut</i>. En marzo se lanza Google Local que más tarde se integraría con <i>Google Maps</i>. En abril presentó GMail, su servicio de correo electrónico con 1 Gb de almacenamiento. El 19 de agosto Google Inc. saldría a la bolsa de valores bajo el símbolo de NASDAQ:GOOG, con una oferta inicial de 25,7 millones de acciones, y con un rango de precios de 85 a 95 dólares. En octubre de ese año lanzan <i>Google Desktop</i>. También lanzó el llamado Google Académico.</p>
<p>En 2005, sacaron a la luz <i>Google Maps</i> y <i>Google Earth</i>. Ese mismo año Google compró <i>Android</i>. También lanzó <i>Google Code</i> y se desarrolla el primer <i>Summer of Code</i>. En agosto presenta <i>Google Talk</i>. En octubre lanza su lector de feeds RSS <i>Google Reader</i>. En noviembre se presenta <i>Google Analytics</i> y en diciembre <i>Google Transit</i>.</p>
<p>En 2006 lanza <i>Picasa</i>. En marzo adquiere <i>Writely</i> para más tarde lanzar <i>Google Docs</i> y presenta ese mismo mes <i>Google Finance</i>. En abril se presenta <i>Google Calendar</i> y en agosto <i>Google Apps</i>, servicio orientado a empresas. En octubre de 2006, Google adquirió por 1650 millones de dólares la página de vídeos YouTube. Ese mismo mes adquiere <i>JotSpot</i> que más tarde se convertirá en <i>Google Sites</i>.</p>
<p>En 2007, lanzó el sistema operativo abierto para móviles <i>Android</i> y creó la <i>Open Handset Alliance</i>. En abril de 2007, Google compró <i>DoubleClick</i>, una empresa especializada en publicidad en Internet, por 3100 millones de dólares. Este mismo mes, Google se convirtió en la marca más valiosa del mundo, alcanzando la suma de 66 000 millones de dólares. En julio de 2007, compró <i>Panoramio</i>, un sitio web dedicado a exhibir las fotografías que los propios</p>

usuarios crean y geoposicionan, En noviembre presenta <i>OpenSocial</i> .
En febrero de 2008 se lanza <i>Google Sites</i> . En Septiembre, presenta su propio navegador web <i>Google Chrome</i> y el proyecto de código abierto Chromium. En diciembre se lanza <i>Google Friend Connect</i> . En febrero se lanza <i>Google Latitude</i> . En marzo se presenta <i>Google Voice</i> .
En septiembre de 2009 adquiere reCAPTCHA. En noviembre presenta el proyecto de sistema operativo de código abierto Chromium OS. En diciembre presenta <i>Google Public DNS</i> .
En enero de 2010 presenta su primer teléfono móvil, el <i>Nexus One</i> , que funciona con <i>Android</i> . En febrero Google hace oficial su intención de desplegar una red de internet a alta velocidad. Ese mismo mes adquiere <i>Aardvark</i> . En marzo adquiere <i>Picnik</i> . En mayo lanza <i>Google TV</i> . En octubre presenta su proyecto de vehículos autónomos. En diciembre presenta su segundo teléfono, el <i>Nexus S</i> , fabricado por Samsung.
En enero de 2011 , Larry Page es nombrado CEO. En mayo se presentan los <i>Chromebooks</i> . En junio se presenta la nueva red social de Google llamada <i>Google+</i> . En agosto de 2011, Google adquiere <i>Motorola Mobility</i> por 8800 millones de euros (12 500 millones de dólares). Google presenta su tercer teléfono inteligente, el <i>Galaxy Nexus</i> , fabricado por Samsung y que funciona con la cuarta versión de <i>Android</i> .
En abril de 2012 , Google presenta el <i>Project Glass</i> , un proyecto para crear unas gafas de realidad aumentada, <i>Android 4.1</i> y la primera tableta de Google, la <i>Nexus 7</i> , fabricada por Asus. .
En febrero del 2014 Google compra <i>SlickLogin</i> , una compañía compuesta por grandes desarrollares, expertos en seguridad, que han creado un innovador sistema de identificación a través del sonido para los teléfonos inteligentes.
El 10 de agosto de 2015 , Google se convierte en la principal subsidiaria de <i>Alphabet Inc.</i> , compañía creada para la mejor administración de todos los productos y servicios de Google, que funcionará principalmente para la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, al igual que la implementación de nuevos servicios como <i>Google Fiber</i> .
En Septiembre de 2016 , presenta su propio teléfono móvil <i>Google Pixel</i> , el visor de realidad virtual <i>Daydream</i> y el altavoz inteligente para el hogar <i>Home</i> .

Fuente: elaboración propia a partir de la página oficial de Google Inc

Por ello, existe la posibilidad de otorgar a los editores de noticias derechos conexos por el hecho de que plataformas de contenido o redes sociales compartan sus productos, aunque es algo hipotético que todavía no es fehaciente.

Por otra parte los reguladores antimonopolio de la UE también podrían imponerle una multa por la preinstalación de Google Search en los teléfonos inteligentes de forma exclusiva y señalan a android como sistema operativo dominante.

3.2 Análisis Económico y Financiero

Debido a su expansión geográfica, en la tabla 3 se presentan los datos económicos y financieros facilitados por la base de datos Amadeus y que muestran sus últimas cifras antes de su reconversión a Alphabet. En color amarillo están los datos más significativos que merecen ser estudiados con detenimiento por sus notables diferencias con respecto a otros países.

Tabla 3- Datos económico-financieros de Google en Europa

	Result. ordinarios antes impuestos mil EUR	Resultado ejercicio mil EUR	Margen de beneficio %	Número empleados	Ratio de solvencia (x)	Ratio de liquidez (x)	Apalancamiento %
GOOGLE IRELAND LIMITED							
2013	189	154	1,11	2.288	2,12	2,12	40,78
2014	209	168	1,14	2.577	1,69	1,69	79,69
GOOGLE UK LIMITED							
2013	85	59	11,03	1.835	0,64	0,64	95,96
2015	99	13	9,00	2.329	0,84	0,84	174,91
GOOGLE GERMANY GMBH							
2013	21	14	8,03	718	8,19	8,19	34,09
2014	22	8	7,90	777	3,78	3,78	32,83
GOOGLE FRANCE							
2013	22	10	9,47	468	1,03	1,03	364,65
2014	20	12	8,83	534			390,72
GOOGLE ITALY S.R.L.							
2013	4	2	7,48	150	1,70	1,70	39,01
2014	4	2	7,44	178	1,24	1,24	40,25
2015	6	4	8,72	192	1,75	1,75	39,31
GOOGLE SWEDEN AB							
2013	1	1	3,00	104	1,49	1,49	0,00
2014	3	3	8,34	133	1,69	1,69	2,33
2015	5	4	8,26	161	1,70	1,70	10,50
GOOGLE SPAIN SL							
2013	6	4	11,13	142	1,24	1,24	0,09
2014	7	4	11,87	150	0,48	0,48	1,29
GOOGLE BELGIUM							
2013	2	1	9,89	30	1,55	1,55	4,35
2014	1	1	7,15	33	1,68	1,68	5,49
2015	2	1	7,39	39	1,79	1,79	5,98
GOOGLE DENMARK APS							
2013	1	1	8,04	57	1,87		
2014	2	1	7,74	64	1,90		
2015	2	1	7,62	68	1,96		

Fuente: elaboración propia a partir de consultas en la base de datos Amadeus

Con estos datos se pretende hacer un análisis económico y financiero con los resultados de los tres últimos años, que permita determinar el motivo de las diferencias más significativas entre los diferentes países.

El análisis económico estudia los resultados a lo largo de un periodo, es decir, sus ingresos y gastos, de los cuales pueden tener interés proveedores, clientes, accionistas y competencia.

El análisis financiero sin embargo sirve para saber si tiene liquidez para afrontar sus obligaciones financieras, los posibles endeudamientos y de dónde se derivan.

Análisis Económico

Resultados de ejercicio: son uno de los datos más llamativos a destacar porque únicamente en Irlanda y Reino Unido es donde se presentan los mayores resultados con unas cifras de 168 millones de euros en 2014 y 59 millones de euros en 2013 respectivamente, una notable diferencia con el resto de países.

Es preciso señalar que en el año 2014 se aprobó en Reino Unido un impuesto por el que las grandes empresas tienen que pagar el 25% de los beneficios generados⁵, pero aún así estas grandes diferencias pueden deberse a la falta de armonización fiscal en Europa y a las ventajas impositivas que ofrecen alguno de estos países.

Las grandes multinacionales utilizan múltiples técnicas tributarias para declarar lo mínimo posible al fisco, las dos técnicas más comunes son conocidas por el nombre de “el doble irlandés” y “el sándwich holandés”. La primera consiste en que una multinacional crea dos filiales en Irlanda, cuyo impuesto de sociedades es solo del 12,5%. El siguiente paso sería aplicar el sándwich holandés, que consiste en constituir otra sociedad en Holanda, país con un tratamiento especial para los holdings de empresas y que tiene suscritos multitud de acuerdos de doble imposición con algunos paraísos fiscales. El Gobierno permite trasladar los beneficios al paraíso fiscal mediante un acuerdo con el que al final solo se paga cerca del 2% de impuestos.

El **margen neto** es el margen de beneficio después de los impuestos; esto es, el margen bruto unitario menos los impuestos repercutibles en ese producto. En este caso la mayor cantidad también se presenta en Reino Unido con un 11% en 2013 y en España con 11,13% en 2013 y 11,87% en 2014.

⁵ En el año 2015 no aparecen resultados de ejercicio en la mayoría de los países estudiados en la base de datos Amadeus probablemente por su reconversión a Alphabet

Análisis Financiero

Apalancamiento financiero: en la última columna se recogen los datos sobre el apalancamiento financiero y consiste en utilizar deuda para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y crédito utilizado en una operación financiera.

Gracias al apalancamiento financiero⁶ logramos invertir más dinero del que realmente tenemos y así podemos obtener más beneficios (o más pérdidas) que si hubiéramos invertido solo nuestro capital disponible. Una operación apalancada (con deuda) tiene una mayor rentabilidad con respecto al capital que hemos invertido. Esto se puede hacer por medio de deuda o a través de derivados financieros.

Cuanta más deuda se utilice, mayor será el apalancamiento financiero. Un alto grado de apalancamiento financiero conlleva altos pagos de interés sobre esa deuda, lo que afecta negativamente a las ganancias, en este caso la cifra más alta está en Francia con un 390,72% en el año 2014.

La filial francesa recibió en 2014 una notificación de reajuste fiscal por parte de la administración francesa y actualmente en 2016 tanto Francia como España han sido investigadas por supuesta evasión fiscal según se señala en las últimas noticias de actualidad.

Ratio de liquidez: es “la capacidad de una empresa para obtener recursos líquidos, a través de su explotación, con los que atender sus obligaciones de pago. Está vinculado al dinero líquido y a los bienes o instrumentos que lo representan, tales como acciones, bonos, letras del tesoro, pagares, etc”.(BBVA,2016).

Nos informa sobre la capacidad de disponer de efectivo en un momento dado para pagar las obligaciones. Por lo tanto, aunque tengamos muchos bienes y recursos, si no tenemos facilidades para convertirlos en efectivo para pagar las obligaciones, no tenemos liquidez.

Ratio de Liquidez= Activo Corriente/Pasivo corriente

El valor de este ratio se sitúa entre **1,5** y **2**. En el caso que sea menor que 1,5 la empresa tendría serios problemas de liquidez lo que la llevaría hacia una situación de concurso de acreedores. Si el ratio es muy superior a 2 no indica que existen activos circulantes ociosos, por tanto se pierde rentabilidad. En este caso la cifra inferior la tendría Reino Unido con 0,64 de liquidez en 2013, muy por debajo de lo recomendable quizá por atrasos en pago de impuestos que tenía pendientes entre 2005 y 2015.

⁶ Conceptos consultados en <http://el blog salmon.com/> conceptos de economía y finanzas.

Ratio de Solvencia:

La ratio de solvencia “es la capacidad de una empresa para generar fondos con los que hacer frente a sus obligaciones de pago en las condiciones y plazos pactados con terceros”.(BBVA,2016)

Para medirla se utiliza el cociente de dividir Activo Total / Exigible Total, como a todos los ratios se le asigna un valor ideal, que dependerá de muchos factores, pero en principio un buen valor es de **1,5** (que representa que los fondos propios de la empresa, el Patrimonio Neto, son positivos en una adecuada proporción).

De igual forma, en esta ratio su valor inferior se presenta en Reino Unido con un 0,64 de solvencia en 2013, algo por debajo de la cifra recomendada originada también según señalan las últimas noticias por atrasos que tenía pendientes de pago de impuestos entre los años 2005-2015.

4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias de una empresa son las acciones que realiza con el fin de alcanzar sus objetivos, por ello, se pretende reflejar de donde provienen sus principales ingresos, en qué negocio se encuentra inmerso y las estrategias que ha ido tomando a lo largo del tiempo.

Google es una de las marcas más conocidas del mundo por su utilidad y facilidad de uso, derivado del marketing gratuito realizado por los usuarios debido a su satisfacción. Pero los usuarios sólo hacen de meros intermediadores para captar a los verdaderos clientes, empresas o personas que desean publicitarse en la red.

Su mayor fuente de ingresos es constituida por la publicidad (alrededor de un 97% de sus ingresos). Sus clientes pueden publicitarse utilizando herramientas como Adwords, que coloca publicidad en los resultados de las búsquedas y Adsense, que coloca publicidad en los sitios de terceros. En función de la cantidad que el cliente esté dispuesto a pagar por día y en función de otros subastadores y otros factores, se calcula el lugar y el número de veces que se coloca la publicidad. De esta manera, los anuncios resultan útiles para el usuario y efectivos para el anunciante.

Así, se puede concluir que Google se encuentra inmerso en el negocio de la información y la comunicación en la red a través de las tecnologías.

El análisis estratégico de la organización con respecto a las estrategias de crecimiento y desarrollo de Ansoff (1976), que fundamenta su clasificación en atención a la relación existente entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos tanto en productos como en mercados, contempla dos estrategias básicas: expansión y diversificación.

Las estrategias de expansión incluyen: desarrollo de productos, penetración en el mercado y desarrollo de mercados. Por último también se analiza la diversificación de sus productos.

4.1 Estrategia de Expansión

Google aplicó una **estrategia de desarrollo de Expansión**, que implica un crecimiento manteniendo una estrecha relación con los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o ambos a la vez. En este caso, el campo de actividad no fue modificado.

Presenta varias variantes en función de los productos que se quieran desarrollar en relación con los existentes siendo las principales estrategias de expansión las de penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

En la figura número 3 se muestran las estrategias de expansión en relación a productos y mercados.

Figura 3- Estrategias de Expansión

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: elaboración propia a partir Ansoff (1976)

- ✓ En sus inicios y debido al rápido crecimiento de la organización, realizó una **estrategia de penetración en el mercado** consistente en incrementar el volumen de ventas persiguiendo encontrar cada vez más clientes para sus productos. Es una estrategia muy efectiva cuando la organización tiene expectativas de crecimiento futuro.
- ✓ Posteriormente, después de haber captado clientela, comenzó a aplicar la **estrategia de desarrollo de productos** debido a su fuerte capacidad de investigación y desarrollo y las crecientes demandas cambiantes de sus clientes motivadas por sus nuevas necesidades.
- ✓ También desarrolló la **estrategia de desarrollo de mercados**, que trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Estos nuevos mercados pueden entenderse como nuevos segmentos de diferentes tipos de clientes, renta, etc, o también puede entenderse como nuevas aplicaciones para los actuales productos o nuevas áreas geográficas en las que vender sus productos tradicionales.

4.2. Estrategia de Internacionalización

En este proceso de expansión de nuevas áreas geográficas se encuentra ubicada la estrategia de internacionalización, que pretende adentrarse en nuevos países y para ello debe hacerse un análisis exhaustivo de la localización, barreras de entrada o distancias culturales y económicas.

La metodología de adquisición de Google, que se basa en una filosofía de sólo comprar en pequeños nichos de mercado, y sólo cuando no puede producir mejor el producto en casa, ha hecho una contribución significativa a su expansión global, según los analistas de negocio. Obtiene un crecimiento externo mediante la integración de sociedades.

Además con el sistema operativo Android pretende conquistar otros países emergentes que hasta ahora le habían resultado difíciles e intentará exportar su modelo de publicidad a la versión móvil.

Google entiende aproximadamente 104 idiomas o dialectos y ofrece una versión personalizada de su motor de búsqueda para 103 países.

Según indican Thompson y Strickland (2004: 209-211), “una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales. En este sentido, debe existir un proyecto de creación de valor que ofrezca como resultado una valoración conjunta superior a la suma de las partes nacionales”. Esta mayor valoración deriva de la presencia de varias características no existentes en la empresa estrictamente nacional:

- ✓ Posibilidad de localizar las actividades de la cadena de valor en los lugares más convenientes desde el punto de vista de la estrategia competitiva de la empresa.
- ✓ Posibilidad de transferir sus habilidades y competencias estratégicas de sus mercados nacionales a los exteriores.
- ✓ Posibilidad de fortalecer o ampliar su dotación de recursos y capacidades con ventaja respecto de un competidor que sólo actuara en el ámbito nacional.
- ✓ Posibilidad de distribuir el riesgo entre distintos entornos competitivos, geográficamente considerados.

Las ventajas que se desprenden de la internacionalización son múltiples. Están agrupadas en dos grandes bloques en función de su origen: internas, basadas en variables pertenecientes a la empresa, y externas, surgidas de los factores ajenos a la propia empresa

Internas: reducción de costes, búsqueda de recursos y disminución del riesgo global.

Externas: ciclo de vida de la industria, demanda externa, seguir al cliente y globalización de la industria

4.3. Estrategia de Diversificación

Conforme el desarrollo de mercados conlleve el desarrollo de productos, implica que está acercándose a la estrategia de diversificación.

Efectivamente así ocurrió, el desarrollo de productos y mercados se incrementó y dio lugar a la **estrategia de diversificación** que contempla en la actualidad desde Agosto de 2015 con su reconversión a Alphabet.

En la figura número 4 se muestra la evolución hacia la estrategia de diversificación.

Figura 4- Direcciones básicas de desarrollo

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	EXPANSIÓN ↓	→
	Nuevos	↓	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff (1976: 144)

“La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión".(Guerra y Navas, 2012)

Supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa y es por tanto una estrategia más drástica y arriesgada que la expansión.

4.3.1 Razones para diversificar

En la siguiente Figura número 5, se muestra las principales razones para diversificar

Figura 5- Razones para la diversificación



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2011)

-Reducción del riesgo global: “mediante la diversificación de actividades se disminuye el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto. Al diversificar, la empresa corre menos riesgo ya que, aunque alguna de las actividades fracase, es difícil pensar que todas ellas vayan mal”.(Guerras y Navas, 2011)

-Saturación del mercado tradicional: cuando no pueden alcanzar los objetivos de crecimiento dentro del ámbito producto-mercado por la vía de la expansión. Ello puede deberse a la saturación del mercado, el declive general de la demanda, influencia de nuevas tecnologías..etc.

-Recursos y capacidades excedentes de las necesidades de las actividades tradicionales. Estos excedentes pueden hacer referencia a:

- ✓ Recursos físicos: instalaciones o locales infrautilizados o susceptibles de aplicación de nuevas tecnologías.
- ✓ Recursos financieros sobrantes respecto de los necesarios para la expansión.
- ✓ Recursos intangibles y capacidades, como marca, tecnología, reputación, fidelidad de clientes, habilidades humanas,etc.

-Oportunidades de inversión en nuevas actividades que ofrezcan interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad. Si las oportunidades de diversificación ofrecen mayor rentabilidad que las oportunidades de expansión.

-Generación de sinergias: puede permitir la generación de sinergias por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades, de tal forma que el desempeño del conjunto de los negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado. En este sentido, a partir de la propuesta de Ansoff (1976) se pueden distinguir cuatro tipos de sinergia que puede generar la empresa:

- ✓ Sinergias comerciales: marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad y conocimiento de los clientes
- ✓ Sinergias productivas: tecnología de producto y de proceso compartida entre negocios, mejor utilización de equipos, reparto de costes indirectos, compartir efecto experiencia y compras concentradas.
- ✓ Sinergias financieras y de inversiones: utilización conjunta de activos fijos, captación conjunta de recursos financieros en los mercados y transferencia de recursos financieros de unos negocios a otros.
- ✓ Sinergias de dirección: aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos.

-Otros motivos- además, las empresas pueden entrar en nuevos negocios por otro tipo de razones que podemos considerar como secundarias al ser menos frecuentes. Por ejemplo, la diversificación puede ser una forma de estar presente en actividades en las que se realizan cambios tecnológicos importantes y que pueden influir en la tecnología utilizada en la actividad principal (diversificación ventana).

4.3.2- Diversificación relacionada

En la diversificación relacionada la empresa mantiene relación con la situación anterior a la diversificación, sea por similitud de productos (tecnológica), por similitud de mercados, o por ambas cosas a la vez. De esta forma se aprovechan conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias.

En la diversificación relacionada existen tres tipos de amenazas o costes derivados de las dificultades de generar sinergias compartiendo recursos o transfiriendo conocimientos y habilidades. (Porter, 1987:347-350):

- Costes de coordinación, estos crecen con el número de negocios que componen la cartera y la variedad entre ellos y sus mecanismos de coordinación.
- Costes de compromiso, si los negocios tienen recursos compartidos no se pueden gestionar autónomamente uno de ellos obviando las repercusiones que pudiera tener en el resto.
- Costes de inflexibilidad, por las dificultades que pudiera tener un negocio para responder ante sus competidores sin perjudicar a otros negocios o por barreras de salida creadas en negocios de cartera.

Las empresas diversificadas pueden aumentar o extender su poder de mercado a través de diferentes mecanismos como precios, conexión o afinidad en compradores y proveedores y barreras de entrada. Se considera que cuanto más relacionada sea la diversificación, la posibilidad de colusión será mayor, reduciendo la rivalidad en las industrias en las cuales opera y posibilitando así, aumentar su poder de mercado en cada uno de sus negocios.

Así, con la nueva reestructuración, Alphabet es capaz de crear sus propios dispositivos móviles como Pixel o el nuevo asistente de voz Google Home. El negocio de la telefonía creció un 40% el pasado trimestre y los analistas anticipan que aumentará considerablemente esos beneficios cuando el nuevo teléfono y las gafas de realidad aumentada salgan al mercado.

Estos productos también ayudan a atraer a futuros nuevos usuarios y también más anunciantes hacia sus plataformas.

Todos los nuevos productos que crea o que investiga tienen una relación de una manera u otra con la tecnología y esto permite generar sinergias muy positivas entre sus empresas que permiten aprovechar al máximo habilidades, experiencia, inversiones o marca comercial.

Como consecuencia de la diversificación, Google se reorganizó en un conglomerado de empresas con nuevas áreas de investigación y se reconvirtió a Alphabet en 2015.

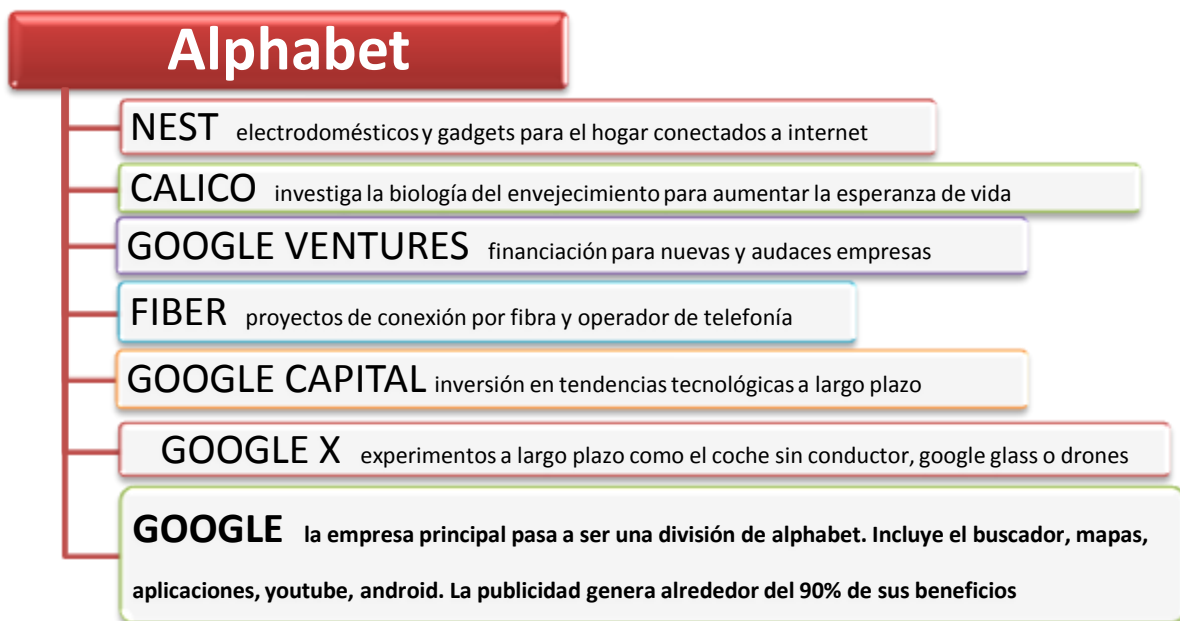
Alphabet Inc. está dirigida por los cofundadores de la empresa, Larry Page y Sergey Brin, es la empresa que está cotizando en el mercado de valores en vez de Google.

Bajo esta estructura sigue estando Google porque sigue siendo la más importante y su nuevo responsable es Sundar Pichai, el ejecutivo estrella de la empresa y hasta ahora jefe de Producto de Google.

Alphabet es un conglomerado de empresas y Google es la más grande de todas. La intención es poder desarrollar otras áreas como la salud, domótica o la inversión en proyectos de creación de nuevas empresas, así les permitirá hacer una gestión de escala y dirigir sectores que están relacionados entre sí a la vez que podrán ser más eficientes y con capacidad de crecimiento.

En la figura 6 se señalan las diferentes empresas derivadas de la Diversificación en Alphabet.

Figura 6- Conglomerado de Alphabet



Fuente: elaboración propia a partir de Alphabet Inc.

El conglomerado incluye a Calico, empresa dedicada a la investigación sobre la longevidad, a Nest, la firma de dispositivos inteligentes para el hogar y Fiber, la división que busca llevar internet de alta velocidad a distintas partes de Estados Unidos.

Incluye también Google X, la división de investigación que desarrolla ambiciosos proyectos como el vehículo sin conductor, así como Google Ventures, la rama de capital de riesgo y Google Capital, una división que invierte en las fases finales de financiación de empresas emergentes (start-ups).

La reorganización se debe a que la empresa se había vuelto compleja por el alto nivel de diversificación y la compañía persigue nuevos proyectos más allá de su motor de búsqueda.

Los ingresos de Alphabet se incrementaron un 23,1 por ciento en el segundo trimestre, mejor de lo esperado por el mercado, debido a sólidas ventas de publicidad en dispositivos móviles y de contenido de videos.

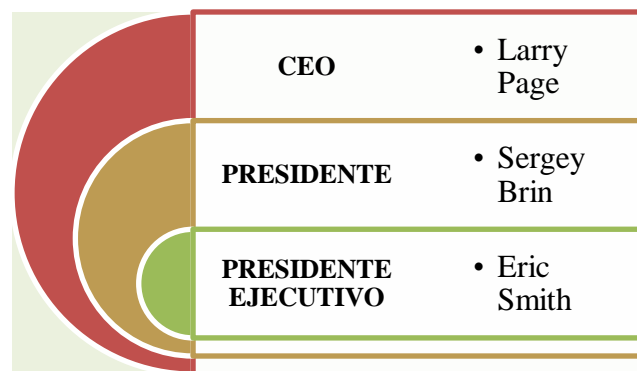
Los ingresos consolidados de Alphabet avanzaron a 21.500 millones de dólares a fecha 30 de junio, desde 17.730 millones de dólares un año antes. (Alphabet inc. 2016)

En referencia a la nueva estructura, Larry Page será ahora CEO⁷ de Alphabet, mientras que Sergey Brin, cofundador de Google junto a Page, pasará a ser su presidente. Con estos cambios, Page y Brin pasan a formar roles más estratégicos dentro de la compañía.

El presidente de Google, Eric Schmidt, es ahora presidente ejecutivo de Alphabet.

En la figura 7 se señalan los tres principales administradores de la organización.

Figura 7- Organigrama Alphabet



Fuente: Alphabet-inc

⁷ CEO es equivalente a Director Ejecutivo

5.- ANÁLISIS DE LA DIVISIÓN GOOGLE

En cuanto a la **organización de la división Google** que es la que se pretende estudiar, puede encajar con un modelo adhocrático que se caracteriza por tener una estructura en la que es necesaria la adaptación mutua entre los trabajadores.

En las organizaciones adhocráticas la parte más importante de la empresa es el staff, y sus trabajadores son altamente capacitados y especializados.

Las características de estas organizaciones se recogen en Mintzberg (1995):

- ✓ Tienen un entorno innovador, cambiante y dinámico.
- ✓ Los equipos de trabajo son multidisciplinares, suelen estar agrupados en función de los proyectos.
- ✓ Todos pueden participar en la toma de decisiones. Las personas del vértice también participan si lo creen conveniente junto con el equipo que lo gestiona.
- ✓ La supervisión directa no es importante.
- ✓ Surge en organizaciones grandes donde los proyectos son independientes entre sí.
- ✓ Su método de coordinación es la adaptación mutua.

Este tipo de organización difiere de las que tienen una estructura burocrática (vertical y dividida por departamentos) y empresarial (con toma de decisiones centralizada en el director general y los gerentes), es decir los trabajadores se agrupan conforme a proyectos y pueden ser movidos en varias ocasiones, no tienen una estructura fija y además la toma de decisiones es descentralizada.

Como señala Mintzberg (1995), “los distintos especialistas tienen que reunir sus fuerzas en equipos multidisciplinares, cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado”.

Los grupos se forman en una estructura matricial. Los trabajadores especializados y capacitados se agrupan en unidades funcionales para asuntos internos como pueden ser contratación y comunicación profesional y a la vez forman equipos para sus proyectos de innovación. Para ello, una característica necesaria es la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.

La estructura matricial obliga a cambiar constantemente a consecuencia de los objetivos, prioridades y valores.

Se trata de una adhocracia operativa porque innova y soluciona problemas en función de las necesidades de los clientes y usuarios. Los expertos se distribuyen mayoritariamente en el staff de apoyo y puestos directivos, además del núcleo de operaciones. La distribución del poder es ecuánime y por ello es descentralizada.

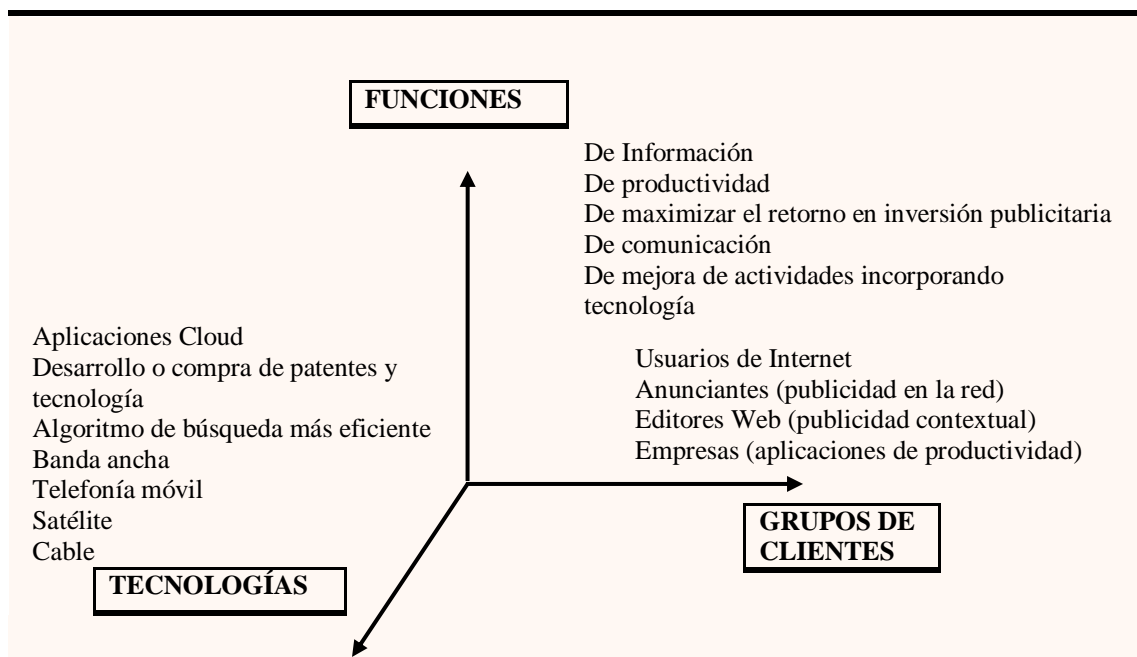
En la adhocracia operativa los trabajos administrativos y de operaciones suelen estar combinados en un solo esfuerzo, en consecuencia, no distingue entre sus niveles medios y núcleo de operaciones, los directivos de la línea media y los profesionales de staff pueden estar al lado de los especialistas de operaciones en los equipos de proyectos.

La estructura matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Estarían estructurados por ejemplo, por criterios de Ingeniería, marketing y producción y a su vez por proyectos que se agruparían en función de los productos.

Para poder definir las funciones de los productos de la división de Google y en general el campo de actividad de la compañía, es preciso utilizar el modelo de Abell (1980), que explica las tres dimensiones en las que opera: Funciones, Tecnologías y Clientes.

En la figura número 8 se presenta la Matriz de Abell (1980) adaptada a las dimensiones en las que Google opera y que pretende explicar el **Campo de Actividad** de la multinacional.

Figura 8- Matriz de Abell en Google inc.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Toro, 2015), Guerras y Navas, (2012)

“La definición del campo de actividad puede hacerse mediante el modelo de Abell (1980) que contempla tres dimensiones, las funciones del producto o servicio, los clientes a los que va dirigido el negocio y las técnicas para conseguir el objetivo deseado”.

- ✓ El ámbito de las **funciones** muestra la variedad de necesidades de los clientes que pretenden ser satisfechas.
- ✓ El ámbito de los **clientes** muestra el tipo de cliente al que se pretende llegar.
- ✓ El ámbito de las **tecnologías** muestra la metodología para efectuar esos servicios.

Los segmentos estratégicos en cambio hablan más bien de la variedad de clientes, funciones y tecnología y la forma que la empresa tiende a abordar dicha variedad. Por ello, en el caso de tener varios grupos de clientes puede homogeneizar su oferta o tratar de especializarse atendiendo la demanda de cada segmento.

Puede afirmarse que a medida que el ámbito es más amplio y la diferenciación es mayor, el campo de actividad resulta más complejo y exigente para la empresa. (Guerras y Navas, 2012).

6.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE GOOGLE

6.1.- Análisis del entorno: General y Específico.

Los factores externos se pueden descomponer entre los que afectan al entorno general y los que afectan de una manera más específica a la compañía.

“El entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados” (Grant, 2006,102). Al ser factores externos, la organización no podrá controlarlos pero pueden influenciar notablemente el éxito de la estrategia empresarial.

“Los **factores generales** son independientes de la actividad de la empresa y operan en un ámbito geográfico determinado. Engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. El empresario puede analizar el entorno general pero no puede influir en él” (Guerras, Navas, 2011).

De esta manera, son factores generales el entorno político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y ecológico-ambiental.

Entorno político-legal

La dimensión política se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas de las Administraciones Públicas en aspectos relacionados con la fiscalidad, comercio exterior o bienestar social.

En los Estados Unidos las elecciones de 2016, generan una inestabilidad natural en la economía norteamericana que podría influir en la bolsa y afectar directamente al valor de las acciones de Alphabet. En China, el Gobierno considera adversos al régimen los contenidos y por ello impone una censura que limita la libertad de acceso a la información, por otro lado, el control sobre la red se ha extendido con la publicación de nuevas normas para la creación de páginas web. (Toro,2015). Los factores políticos en el ambiente externo de Google son principalmente oportunidades, la globalización aumenta la demanda de publicidad en línea aunque el clima político inestable en los principales mercados y sobretodo en Europa con el denominado *Brexit*⁸ de Reino Unido podría influir en sus balances financieros.

⁸ La salida del Reino Unido de la Unión Europea, comúnmente abreviada como **brexit** (British Exit, 'salida británica')

En el aspecto legal cobra especial relevancia el derecho a la privacidad de los datos y las comunicaciones en la red. “El registro de información de los usuarios almacenada por los prestadores de servicios en internet debe ser protegida” (Grupo Europeo de Trabajo de Protección de Datos, 2012).

En este contexto se plantea una gran responsabilidad para los proveedores de servicios en la web porque la falta de diligencia y adecuación al cumplimiento de las regulaciones generan serias responsabilidades que pueden tener un impacto económico de indemnizaciones millonarias y a su vez deterioran la reputación y el prestigio de la empresa.

En Europa y en sus relaciones con sus *stakeholders* es donde se generan mayores controversias con respecto al uso de su posición dominante mayoritariamente por el uso implantado del sistema android, violaciones de derecho de privacidad, seguridad, tributos y *copyright*.

Entorno económico

La dimensión económica afecta a la dirección de la organización y viene dada por sus principales indicadores económicos.

Los factores externos económicos presentan oportunidades para Google. El rápido crecimiento de los países en desarrollo ayuda a crear una oportunidad que puede explotar, la organización utiliza estas oportunidades para la expansión global y además la empresa matriz Alphabet, también se ha adentrado en nuevos mercados que hasta ahora no había estudiado, como por ejemplo, el estudio del envejecimiento y de la prolongación de esperanza de vida con Calico⁹.

Entorno socio-cultural

El entorno socio-cultural recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de la sociedad.

Los siguientes factores externos socioculturales son los más significativos en el entorno de Google:

El aumento del uso de las redes sociales (amenaza)

El aumento de la diversidad de usuarios (oportunidad)

El aumento del uso de las redes sociales es una amenaza porque fortalece a empresas como Facebook, que también ofrece servicios de publicidad en línea. El aumento de la diversidad de usuarios es una oportunidad para que Google pueda mejorar sus servicios para que puedan ser readaptados a las preferencias individuales de cada usuario.

⁹ Calico es una de las empresas del conglomerado de Alphabet dedicada al estudio de la biología del envejecimiento para aumentar la esperanza de vida, explicada anteriormente.

Entorno tecnológico

Engloba el marco científico y tecnológico que caracteriza al sistema.

Factores más significativos:

El creciente uso de Internet en los países en desarrollo (oportunidad)

Crecimiento del e-commerce y del cloud computing (oportunidad)

La rápida adopción de dispositivos móviles en el mercado mundial (oportunidad)

Google se enfrenta a importantes oportunidades en base a estos factores externos tecnológicos. La empresa puede obtener mayores ingresos publicitarios en los mercados en desarrollo que tengan mejor conexión a Internet. Por ello, puede mejorar la optimización de sus dispositivos móviles porque es la forma más eficaz y eficiente de poder extender rápidamente la conexión a Internet por todo el mundo. Además está creando sus propios teléfonos móviles y está intentando extender internet a alta velocidad con una de las divisiones de Alphabet, Fiber.

El creciente interés por el e-commerce y el cloud computing son fuentes de ventajas muy positivas porque favorecen la extensión de la conexión a internet y el desarrollo de nuevos productos.

La innovación es un factor importante en la estrategia de crecimiento de la UE para generar crecimiento y empleo. (Estrategia de crecimiento 2020 de la Comisión Europea)

“La UE está trabajando para crear un Espacio Europeo de Investigación único, en el que los investigadores puedan trabajar en cualquier lugar de la UE y en el que se potencie y apoye la cooperación transfronteriza”.

“Se anima a los países de la UE a que, de aquí a 2020, inviertan un 3% de su PIB en I+D (1% de financiación pública y 2% de inversión del sector privado). Con esta medida se espera crear en torno a 3,7 millones de puestos de trabajo y aumentar el PIB anual de la UE en cerca de 800.000 millones de euros”. (Estrategia Europea de crecimiento 2020).

Entorno ecológico-ambiental

La dimensión ecológica se refiere a la política de preservación del medio ambiente.

A pesar de que genera la mayor parte de sus ingresos en línea, la firma está sujeta a factores externos ecológicos o ambientales. Las tendencias ambientales influyen en la dirección estratégica de negocios, los siguientes son los factores externos ecológicos más significativos en el entorno de Google:

Propagación mundial de protección del medio ambiente (oportunidad)

El creciente interés en el negocio sostenible (oportunidad)

Google tiene oportunidades para abordar estos factores externos ecológicos-ambientales, la idea principal es mejorar el impacto ecológico de la empresa.

Tiene un importante proyecto en marcha “Google Green”, que está invirtiendo en energías renovables y que además intentan autoabastecerse de energía eólica para sus centros de datos. También realizan el desplazamiento de los trabajadores con vehículos eléctricos y sostenibles, sus edificios son más ecológicos y está comprometido con emitir cero emisiones de huella de carbono. De esta manera, puede esperar respuestas de los clientes sobre la mejora de la percepción positiva de las contribuciones ecológicas-ambientales de la empresa y así lo demuestra el ranking elaborado por Greenpeace en el año 2012 donde la sitúa en primer lugar como la empresa tecnológica más comprometida con el medio ambiente.

Para el análisis **del entorno específico** Michael Porter (1982) propuso un modelo que, debido a su gran poder explicativo, se ha convertido en la herramienta más utilizada para entender las fuerzas externas que la organización debe tener en cuenta a la hora de formular estrategias.

Figura 9- Las cinco fuerzas competitivas de Porter,1982



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1982)

Amenaza de entrada de nuevos competidores. Consiste en detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: las economías de escala, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, las ventajas en costes y la política gubernamental. Porter (1982)

- **Las economías de escala.** Los volúmenes altos de producción permiten que los costes se reduzcan, lo cual ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores.
- **Las inversiones de capital.** En situaciones adversas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos que puede hacer que se mantenga en el mercado a diferencia de empresas similares.
- **Ventajas en costes.** Barrera efectiva cuando las otras empresas no pueden emular el precio porque cuentan con costes más elevados.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores.
- **Política gubernamental.** En muchos países, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores y está regulado por leyes muy estrictas.

Se trata de una empresa de alcance global y con perspectivas de crecimiento por el aumento de la población con acceso a Internet, además, es el buscador más rápido y eficiente del mundo. La inversión que habría que realizar para intentar competir sería muy elevada y estaría limitada al pago de derechos por el uso de patentes, que constituyen una fuente de ventaja competitiva y barreras a la entrada por la diferenciación de sus productos y las inversiones en capital.

Sería difícil la entrada de nuevas empresas aunque siempre tendrá sus competidores con buscadores especializados como Yahoo, Bing, Search, Baidu o Yandex. Las barreras de entrada son altas, los competidores son pocos pero la rivalidad es alta. También existen empresas fuertes en tecnología como Apple que compite con *smartphones* y *tablets*, Microsoft que es uno de los grupos más dominantes en la industria de las tecnologías (con su buscador Bing) y las redes sociales Facebook y Twitter que están cambiando la forma de buscar información y poseen la utilidad de publicidad gratuita pero Google intenta paliar esta competencia con su red social Google+.

Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Existe algo de dependencia con los fabricantes de plataformas de conectividad (*smartphones* y *tablets*) debido a que las características de estos dispositivos han de ser compatibles con la elección de sistemas operativos y navegadores y puede constituir una amenaza a la sostenibilidad de su posición competitiva, pero actualmente está paliando esta amenaza con la fabricación de nuevos *smartphones* propios.

Debido a que debe generar alianzas estratégicas, invertir en nuevos centros de datos, construir oficinas en más ciudades del mundo, desarrollar aplicaciones que contribuyan a generar una web más segura y reservar la privacidad de la información de sus usuarios, puede hacer que el poder de negociación de los proveedores pudiera ser medio pero sus estrategias suelen consistir en comprar empresas que le puedan reportar algún beneficio e integrarlas.

Poder de negociación de los clientes. Se considera que hay problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un coste más alto que otros en el mercado. Las exigencias de los compradores son cada vez más altas y hace que demanden incluso una reducción de precios notable.

Se considera cliente a cualquier usuario que desee publicitarse o utilizar alguna de sus aplicaciones abonando una cantidad compensatoria por la prestación de sus servicios.

A nivel de usuario se centra en la simplicidad, eficiencia, gratuidad y seguridad de sus aplicaciones. Cuenta con un modelo de publicidad eficiente y justo, además también ofrece programas gratuitos para anunciarse entre los que destacan *Adwords*, *Adsense* y *Analytics*.

Aunque también es preciso señalar que en los últimos años tiene grandes competidores en redes sociales, Amazon o Apple, que utilizan una estrategia de publicidad multicanal sin incurrir en costes. El poder de negociación de los clientes podría ser medio.

Amenaza de productos sustitutos. Se considera que tendrá problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la propia empresa. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo cual conlleva una reducción de ingresos en la empresa.

Es difícil definir un producto sustitutivo de un motor de búsqueda de información porque otros buscadores se consideran competidores pero no sustitutos. Además, se podría considerar los libros,

enciclopedias, atlas o páginas amarillas como sustitutos de proporcionar información pero no de poder ejercer la utilidad de publicidad al mismo tiempo y mucho menos online para su rápida propagación.

Por ello, se considera que no existen productos sustitutivos reales que cumplan todas sus características conjuntas.

Rivalidad entre competidores. La competencia entre empresas puede ser de varias tipologías: gran cantidad de competidores, que existan competidores muy diversos, que el mercado se sature, que estén equilibrados o que el crecimiento de la industria sea lento. Los proveedores de información por internet son pocos pero importantes. Tienen alcance global, sólida posición financiera, fácil acceso a los canales de distribución y similitud de estrategias. El incremento de usuarios de internet a nivel global genera una gran rivalidad entre ellos, que puede ser atenuada por el rápido crecimiento de la industria. Nos encontramos en una industria con un alto nivel de rivalidad entre los competidores aunque es de alto atractivo porque está en crecimiento y no deja de invertir.

Existen pocos competidores relevantes pero con grandes recursos para invertir en infraestructura, I+D, mejora continua de sus productos y adquisición de patentes, de manera que pueden incrementar su cuota de mercado y generar una propuesta de valor superior a la de su competencia, consolidando una industria de alta competitividad. El motor de búsqueda de Google encuentra en los buscadores especializados una amenaza porque países como China (con el motor de búsqueda Baidú) o Rusia (con Yandex) pueden tener una mayor fidelidad de sus usuarios porque pueden tener mayor relevancia en su país y en su idioma. (Toro, 2015)

6.2.- Análisis Interno

El análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la organización para exponer su actuación competitiva.

Uno de los métodos más comunes de análisis es la cadena de valor, que consiste en desagregar a la organización en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio (Porter, 1987).

El objetivo de análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventaja competitiva, por ello, a continuación se exponen las áreas más relevantes en las que se desagrega:

Dirección

El control se mantiene entre Larry Page como CEO, Sergey Brin que es cofundador de la empresa y Eric Smith como presidente ejecutivo. Su estructura organizativa es más bien adhocrática porque en realidad pueden participar en todos los proyectos de la organización y esto permite poder llevar sus estrategias y misiones sin tener la presión a corto plazo de accionistas. Su independencia hace que puedan dedicarse a lo más importante para ellos, el usuario.

Larry Page se encarga de las operaciones cotidianas de la empresa y dirige el desarrollo de productos y la estrategia tecnológica. Eric Smith se encarga de los asuntos externos como el establecimiento de acuerdos, la ampliación de relaciones comerciales y del liderazgo intelectual en tecnología (asuntos comerciales y políticos). Sergey Brin se encarga de la dirección de proyectos.

El equipo directivo está formado por personas que estudiaron en las Universidades más prestigiosas de Estados Unidos, sus titulaciones están relacionadas con la tecnología, tienen experiencia en importantes empresas del sector tecnológico y muestran una inclinación hacia la Investigación.

Han de crecer en la medida que crecen también los usuarios de internet a nivel mundial y para ello la planificación estratégica global y las relaciones con los Gobiernos son aspectos muy relevantes.

Las asociaciones con proveedores de internet, con fabricantes de plataformas de conectividad y con editores de páginas web permite que los productos de Google lleguen cada vez a más usuarios.

La inversión en I+D y una buena gestión administrativa preventiva hacen que pueda mantener su posición de liderazgo y a la vez pueda seguir generando valor para el usuario.(Toro,2015).

Se trata de una organización horizontal y democrática que promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada. Los líderes deben compartir toda la información y la investigación con sus empleados. Se caracterizan por ser mucho más flexibles y adaptables a los cambios, su comunicación es fluida y rápida y las decisiones también lo son.

Área financiera

En Google existe la necesidad de crecer en personal, infraestructura de redes, oficinas a nivel mundial y red de socios y esto conlleva grandes inversiones que deberán realizarse manteniendo altos niveles de liquidez para poder responder con rapidez a la adquisición de empresas, patentes, indemnizaciones o sentencias.(Toro,2015).

La liquidez se genera mediante sus ingresos, que aproximadamente un 90% se generan mediante la publicidad. Los anunciantes pujan para que la publicidad de sus productos o servicios aparezcan en las páginas de resultados de consultas de búsqueda relevantes.

Una combinación del tamaño de la oferta y la calidad de un potencial anuncio influye en la posición en la que aparecerá.

La financiación externa, sin embargo, puede no estar disponible siempre y puede ocasionar costes adicionales por apalancamiento¹⁰.

Otro aspecto fundamental es la evaluación de los proyectos de inversión, cuantificando el valor que generan las iniciativas que mantienen la sostenibilidad del negocio y minimizar así las posibles contingencias futuras.

Área de Recursos Humanos

Una de las estrategias de Google consiste en tener el mejor capital humano porque sus empleados constituyen uno de los factores clave de éxito, para ello destina gran cantidad de recursos a una estructura organizacional innovadora que promueve la interacción entre sus empleados y que propician un entorno colaborativo y creativo.

Está demostrado que proporcionar servicios a los trabajadores que contribuyan a su bienestar y salud genera mayor productividad.

En el reclutamiento la organización requiere personas orientadas a resultados y con capacidad para trabajar en equipo. Busca empleados con inteligencia, conocimiento, liderazgo, diversidad de intereses, capacidad para resolver problemas y de mente abierta.

Para ser contratado los aspirantes han de hacer varias entrevistas con personal de alta dirección o compañeros de grupo y esta técnica hace que se produzca una mayor involucración de los trabajadores y ha dado muy buenos resultados con personas altamente cualificadas. Tiene

¹⁰ Información consultada en Google inc, formulario 10 K, 2015.

predisposición hacia personas con alta cualificación, con estudios terminados de máster o doctorado.

Google utiliza como método de retención del mejor capital humano, satisfacer todas las necesidades de sus empleados, por ello, dispone de gimnasios, lavanderías, cuartos de masaje, cortes de pelo, comedores y transporte para que puedan estar centrados en su trabajo.

Los proyectos se trabajan en equipo y deben de tener muchísima comunicación.

Alienta la creatividad dedicando un 20% del tiempo en proyectos de elección de sus empleados. Tienen un software con una lista de ideas revolucionarias que van apuntando y pueden comentar entre ellos, las mejores se filtran y llegan a la alta dirección.

En cuanto a los **incentivos económicos**, el 99% de sus trabajadores tiene la opción de comprar acciones, además, tienen bonos y subsidios para la compra de vehículos híbridos y su salario suele estar por encima de lo que marca el mercado.

Los **incentivos no económicos** se resumen en servicios que los trabajadores tienen a su disposición de manera gratuita, como puede ser el servicio de guardería donde pueden llevar a sus niños, cafeterías y restaurantes donde pueden comer su propia comida cultivada o la que ellos elijan y otros servicios como lavandería, spa, masajes, gimnasios y piscinas a su total disposición.

La **motivación** es un tema importante para ellos y por eso se destaca la flexibilidad en el trabajo, en la que también se permite un 20% del tiempo a proyectos de elección de sus empleados y se anima a los trabajadores a proponer mejoras e incentivar la innovación.

El **clima laboral** también es importante y para ello se permite la libertad de trabajar desde su casa y no necesariamente en un horario concreto, no se exige tampoco una vestimenta concreta y pueden desplazarse a su lugar de trabajo con transporte gratuito que la compañía también pone a su disposición. Además, dentro de la empresa también tienen formas de desplazamiento muy útiles como bicicletas o patines eléctricos.

En las funciones de **evaluación y seguimiento** de sus trabajadores, no tienen una supervisión directa, sino que trabajan por objetivos que suelen ser trimestrales y que su fin es alcanzar ese objetivo y no en cumplir estrictamente unas horas de trabajo.

En cuanto a **la formación**, le dan mucha importancia e invierten en todo tipo de formación para sus empleados: online, de actualizaciones y de formación en habilidades y a la vez también se incentiva la comunicación y el hecho de poder formarse unos a otros para aprovechar al máximo el talento interno.

Así, el potencial de productividad y creatividad es enorme y los trabajadores lo ven retornado en forma de logros.

Área tecnológica

En el año 2016 un 48,7% de la población mundial tiene acceso a Internet (*Miniwatts Marketing Group*, www.exitoexportador.com) y la cifra va a seguir en aumento progresivamente, por ello es necesario su crecimiento sostenido en infraestructura tecnológica, redes, almacenamiento, procesamiento y también en Recursos Humanos, fomentando así la innovación y la adopción de la cultura de la empresa.

Cabe destacar la reciente ampliación de su cartera de productos con la diversificación del grupo de empresas Alphabet, en las que se adentra en nuevas tecnologías para el hogar, vehículos sin conductor, tecnologías para la salud y la expansión de internet a alta velocidad que son muestra de su creciente interés por seguir creciendo en la innovación y la investigación.

Área de producción

Como técnica para mantener el interés del usuario utiliza métodos de innovación y diferenciación continua, desarrolla productos y servicios de diseños sencillos, diferentes y que contribuyen a registrar y organizar la información.

Uno de sus mayores éxitos de ventas fue lanzar dispositivos móviles con conectividad, a través de una iniciativa conjunta llamada Android.

Google busca garantizar el progreso, capacidad y seguridad de la información de sus usuarios y para ello cuenta con especialistas que aportan soluciones y registran toda la información útil a su alcance. Además, también cuenta con un equipo especializado en traducción y en lenguaje técnico de programadores. (Toro,2015)

Área de Marketing

La sostenibilidad comercial de sus productos y servicios es posible gracias a la calidad de los mismos y a la fortaleza de la red de socios y de usuarios de internet. Utiliza propuestas diferenciadas para cada público: para los usuarios es gratuito, fácil y eficiente, con la red de socios comparte ganancias generadas por publicidad, los anunciantes ven retornada su inversión publicitaria y las empresas incrementan su productividad. (Toro, 2015)

Se esfuerza continuamente en intentar hacer la vida más sencilla a sus usuarios proporcionando por ejemplo almacenamiento ilimitado en la nube, sus productos se caracterizan por ser de gran variedad, sencillez e implicados en la vida cotidiana. La publicidad es muy discreta y no distrae la prioridad de búsqueda, además los usuarios muestran seguridad y confianza en los productos y la firma es respetuosa con el medio ambiente y con la labor social.

6.3.- Matriz DAFO

La matriz o análisis DAFO que se muestra a continuación es un resumen de todo el análisis estratégico interno y externo, presentando las conclusiones que se derivan del mismo.(Guerras y Navas, 2012).

“La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En cada una de las áreas se representan los puntos fuertes y débiles de la organización así como las oportunidades y amenazas que puede encontrar en su entorno.

Mediante esta matriz se consigue proporcionar una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa”. (Guerras y Navas, 2012).

Tabla 4- Análisis DAFO

FORTALEZAS:
<ul style="list-style-type: none"> -Buscador por excelencia, imprescindible para millones de personas -Fortaleza de marca -Gran posición de <i>Android</i> como sistema operativo para <i>Smartphones</i> -Importancia de los Recursos Humanos, calidad del equipo, personal con mucho talento y creatividad -Enormes recursos financieros
OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del uso y peso de Internet -Crecimiento del <i>e-commerce</i> -Desarrollo del mercado de <i>Smartphones</i> y tabletas -Cloud Computing -Aumento de diversidad de usuarios -Creciente interés por el negocio sostenible y la protección del medio ambiente
DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> -No han reaccionado a tiempo ante la creciente importancia de redes sociales
AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> -Caída del consumo debido a la crisis de países desarrollados -Trasvase de publicidad online hacia redes sociales -Otros motores de búsqueda especializados como <i>Bing, Ask, Search, Baidu o Yandex</i>

Fuente: elaboración propia

7.- ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia de diferenciación consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto que el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirirlo.

Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito, Ventura (2008), señala que han de darse dos circunstancias:

- ✓ Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes a los que ofrecen los competidores. (calidad, grado de innovación del producto, servicio y garantías posventa).
- ✓ El cliente debe percibir esa diferencia, de otra manera no estaría dispuesto a pagar más. (se utilizan variables de marketing como la marca, prestigio, imagen social y amplitud de gama).

Esta estrategia de diferenciación presenta algunas ventajas basadas en no tener competidores directos por el hecho de que el producto o servicio se perciba como distinto y también disminuye el poder de negociación del comprador porque si se trata de un producto o servicio diferente el cliente no tiene otros productos de referencia aunque también se puede dar el caso de que los competidores podrían imitarlo o mejorarlo y podría ser un inconveniente.

Según afirma Ventura (2008), “La estrategia de diferenciación permite aislar a la empresa de la acción de sus competidores actuales, al tratarse de un producto percibido como valioso y diferente, por tanto, no directamente comparable al de otras empresas rivales. La fidelidad a una marca se convierte en una fuerte barrera de entrada que deberán superar los competidores potenciales, mediante grandes inversiones en publicidad que pueden convertirse en un coste hundido en caso de fracaso”.

Sus factores claves de éxito se resumen en la **calidad y eficiencia de sus productos**, una organización de Recursos Humanos que busca la **innovación constante** a través del **reclutamiento de personas con gran capital intelectual** y con una **filosofía** que busca satisfacer las **necesidades del usuario**. (Toro, 2015)

Como conclusión del resumen de sus recursos, capacidades y factores de éxito se expone a continuación una tabla explicativa de sus ventajas competitivas más evidentes y notorias.

Tabla 5- Estrategia competitiva de diferenciación

Recursos y capacidades	Factores clave de éxito	Estrategia Competitiva	Ventaja competitiva
Infraestructura de vanguardia	EFICIENCIA	Estrategia Competitiva de DIFERENCIACIÓN	Respuestas relevantes, pertinentes e inmediatas. La cuota de mercado de usuarios de internet más grande del mundo. Innovación, investigación y mejor talento del mundo
La más grande fuente de información.	CALIDAD SUPERIOR		
Cartera de productos superior			
Dirección independiente	INNOVACION PERMANENTE		
Organización innovadora			
Mejor talento del mundo			
Solidez financiera			
Red de socios	SATISFACCIÓN “EL USUARIO ES LO MÁS IMPORTANTE”		
Marca líder en proveer información responsablemente			
Alcance global			
Expertos al servicio del usuario			
Compra de tecnología			

Fuente: elaboración propia a partir de consultas de Toro (2015)

La ventaja competitiva de Google radica en la capacidad de su buscador de generar “respuestas inmediatas, con relevancia y exactitud”. **Esta ventaja se deriva de su tecnología** que le permite registrar, almacenar, organizar y analizar toda la información, generando a su vez otras ventajas en los demás mercados en los cuales Google compete.

De ella se deriva una ventaja competitiva relacionada de forma que además de tener el **liderazgo en el mercado de los buscadores**, también lo tiene en el de la **publicidad**.

Tiene la cuota de usuarios más grande del mundo y su base de datos tiene la capacidad de segmentar comportamientos y necesidades de los usuarios a través de complicados algoritmos de predicción que ofrecen por tanto una publicidad relevante.

El éxito de su rápido crecimiento puede basarse en un conjunto de factores básicos que lo han impulsado:

- ✓ El trabajo en equipo, que fomenta la colaboración, el intercambio de ideas y la conciliación.
- ✓ La promoción de la marca, debido a que se realiza una publicidad casi por sí misma.
- ✓ Un diseño web muy fácil de usar, con unos resultados muy satisfactorios en breves fracciones de segundo.
- ✓ Facilita el acceso a las aplicaciones y nuevos productos de la firma.
- ✓ La estrategia móvil mediante el desarrollo de la tecnología android permite realizar búsquedas mediante el móvil o tablets que podrán permitir adentrarse en otros países.

En cuanto a las posibilidades de diferenciación pueden derivarse de la innovación, calidad y recursos humanos:

En innovación se diferencia en base a la introducción de nuevos productos constantemente y también utiliza la innovación incremental que persigue la mejora y perfeccionamiento de los ya existentes en el mercado. Además destina grandes desembolsos a la investigación, que permiten realizar productos totalmente nuevos y tener así unos beneficios considerables.

En calidad existe un concepto llamado “calidad total” que engloba una serie de estándares, los cuales son identificables todos ellos en Google:

- ✓ Enfoque centrado en el cliente
- ✓ Preocupación por la mejora continua
- ✓ Mejorar la calidad de todo lo que la organización hace, incluyendo por ejemplo una respuesta rápida a una queja o cortesía hacia sus clientes.
- ✓ Utiliza mediciones exactas. Se basa en estadísticas para medir las variables críticas de la organización y así poder identificarlas, investigarlas y corregirlas.
- ✓ Delega autoridad en los empleados para encontrar o solucionar problemas.

En recursos humanos la incidencia de los trabajadores sobre la capacidad competitiva de las empresas representa una fuente de diferenciación importante. En estos casos la selección, formación y motivación son factores críticos para lograr la diferenciación perseguida. (Ventura, 2008).

7.1- Ventajas competitivas

En referencia a la tabla 5 sobre la estrategia de diferenciación y las ventajas competitivas de la misma, se pretende explicar cómo Google logra posicionarse ventajosamente en el mercado y las respuestas se dan cada vez más en el ámbito interno de la empresa, sus recursos y capacidades (Barney, 1991; McWilliams y Smart, 1993), siendo este enfoque una de las perspectivas teóricas más ampliamente aceptadas en el campo de la dirección estratégica (Acedo, Barroso y Galan, 2006; Wright y Kroll, 2006).

“Una empresa adquiere una **ventaja competitiva** cuando adopta o formula una estrategia que crea una posición ventajosa para sí misma y no puede ser, simultáneamente, implantada por sus competidores actuales o potenciales, y es sostenida cuando estos competidores no pueden acceder o aprovecharse de los beneficios de la citada estrategia” (Barney, 1991).

“Sólo aquellas propiedades del capital físico, capital humano y forma organizacional que permitan, a través de la formulación e implantación de estrategias, mejorar la eficiencia y la eficacia, se considerarán recursos de la empresa” (Wernerfelt, 1984).

El estudio consistirá pues en especificar las condiciones por las cuáles tales recursos pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles para una empresa.

Barney (1991) clasifica los recursos en tres categorías:

- a) **los recursos físicos**, que incluyen las edificaciones, equipos y materiales de diversa naturaleza,
- b) **los recursos humanos** referidos a la formación, experiencia y habilidades
- c) **los recursos organizacionales** que comprenden la estructura formal de los sistemas de información, su planificación formal e informal, los diferentes sistemas de control, coordinación e interrelaciones entre los grupos de personas vinculadas a la empresa.

Otros autores distinguen los recursos atendiendo a criterios de homogeneidad: recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizacionales (Grant, 1991).

Según señala Ventura (2008), para conseguir las ventajas competitivas estos recursos han de cumplir una serie de características: Deben de ser valiosos, escasos, difícilmente imitables, difícilmente transferibles y deben generar rentas apropiables para la organización (derechos de propiedad).

7.1.1- Recursos Humanos

El capital humano es una de las ventajas competitivas de Google y por eso se pretende estudiar su importancia y cómo incide en la organización.

En las investigaciones económicas se observa cada vez con mayor importancia la importancia del capital humano en el origen de las ventajas competitivas de la empresa (García-Ayuso y Sánchez, 1999).

Las capacidades intrínsecas de cada uno como pueden ser el talento, las habilidades y la experiencia, explican más la capacidad de competir que el tamaño y los activos físicos y financieros que de una empresa (Camúñez, Moreno y Sierra, 2003). Por ello, hay empresas que empiezan a incorporar información sobre sus recursos intangibles en sus cuentas anuales (BBVA, 2000; Bankinter, 2000).

Son estas destrezas, habilidades, conocimientos o capacidad de adaptación los que configuran un conjunto de recursos intangibles escasos, valiosos y limitadamente sustituibles.

Se deben tener en cuenta aspectos relacionados con las capacidades o habilidades directivas (Díez de Castro y Martín Jiménez, 1995):

- ✓ La capacidad o estilo de dirección, es la aptitud, habilidad o talento del personal directivo para asimilar o realizar las cuestiones que se plantean (Ansoff, 1984). Es por eso que estas aptitudes se pueden utilizar para la creación de la estrategia.
- ✓ El estilo social o de comportamiento de los directivos, las cualidades, su carácter o personalidad, que influye notoriamente en el modo de realizar su trabajo como directivo y la forma de liderar la organización. El estilo social es un modelo de comportamientos interpersonales extendido y duradero, mientras que el comportamiento se refiere a todo lo que una persona hace que es directamente observable (Bolton y Grover, 1984)

- ✓ El estilo de enfrentar los problemas y adoptar decisiones, que afecta considerablemente al desenvolvimiento de la organización y a las posibilidades de concluir unas mejores soluciones.

La organización “*Great Place to Work*” presentó en el año 2015 a las 25 mejores empresas multinacionales del mundo para trabajar, y entre ellas Google fue la primera.

Los criterios para la elaboración del ranking son los siguientes¹¹:

1. “Cuestionarios anónimos que se realizan a los empleados y a la empresa al realizar el diagnóstico”.
2. “El número de países en los que una empresa aparece en la lista nacional de las mejores empresas para trabajar”.
3. “Grado en que una empresa ha logrado crear un excelente lugar para trabajar para todos sus colaboradores”.

Los excelentes lugares para trabajar según “*Great place to work*” se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes. El factor común en las relaciones es la confianza.

“Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- **Confían** en las personas para las que trabajan.
- Sienten **Orgullo** por lo que hacen.
- **Disfrutan** de las personas con las que trabajan”.

“Desde el punto de vista del líder o de la organización, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes:

- **Logran los objetivos de la organización.**
- Donde las personas **dan lo mejor de sí.**
- **Trabajan como equipo/familia** todo en un ambiente de **confianza**”.

¹¹ Información consultada en [http:// Greatplacetowork.es](http://Greatplacetowork.es)

Hoy en día el mundo es mucho más competitivo y se caracteriza por un progreso abismal de las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones. A diferencia de las antiguas empresas que consideraban como activos más valiosos los tangibles como maquinaria, instalaciones, depósitos bancarios o edificios, las actuales consideran más importantes los activos **intangibles basados en conocimientos, habilidades, actitudes o valores de las personas que la conforman**. Estos conocimientos tácitos o explícitos de valor agregado es lo que se denomina el **Capital Intelectual**.

Como consecuencia de estas características de la nueva sociedad industrial basada más en el conocimiento de las personas, la organización debe contemplar:

- Ser flexible y con un sistema de producción acelerado.
- Perseguir el mejor talento humano como pilar fundamental de desarrollo económico
- Disponer de Capital Intelectual como activo más importante

El capital intelectual depende de la integración de cuatro variables específicas: (Stella, Strada, Ospina, 2004)

- ✓ **Educación.** Fomenta el desarrollo pleno de todos los componentes de la organización.
- ✓ **Experiencia.** Conocimiento adquirido a través de la práctica. Debe regularse como un modelo de información para garantizar su permanencia y transmisión.
- ✓ **Habilidades naturales.** Capacidades intrínsecas con las que se nace para realizar ciertas actividades y que pueden ser desarrolladas. Es importante identificarlas y potencializarlas.
- ✓ **Actitud.** Tener predisposición y querer aprender.

Google presenta una serie de estrategias organizacionales para fortalecer el capital intelectual:

- ✓ Administra el conocimiento, fomentando el potencial creativo del personal a través del intercambio continuo de información.
- ✓ Flexibiliza la estructura disminuyendo la rigidez y evitando funciones repetitivas. (Organización adhocrática).
- ✓ Establece una cultura que premia el aprendizaje, la creatividad, la innovación y la experimentación.
- ✓ Promueve un clima de investigación y desarrollo generador de cambios que fortalecen la competitividad y posicionamiento de la organización. (Stella, Strada, Ospina, 2004)

El Capital Intelectual es una de las principales fuentes de riqueza de Google, la dirección debe incidir especialmente en su gestión eficaz, destacando su importancia para generar efectividad.

En la figura 10 se observa la efectividad producida por los beneficios del capital intelectual.

Figura 10- Efectividad del capital Intelectual



Fuente: elaboración propia a partir de Stella, Strada y Ospina (2004)

El capital intelectual se refiere a “los conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y habilidades profesionales que proveen a la compañía de ventaja competitiva en el mercado” según afirman Edvinsson y Malone (1997).

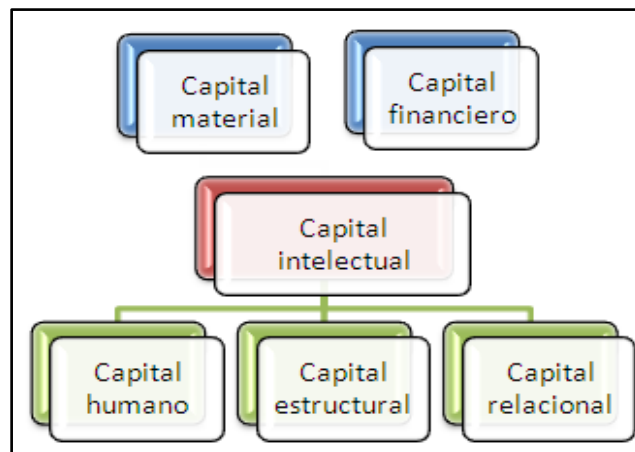
Es pues, un concepto de gran interés para la empresa y su entorno porque representa una fuente de ventaja competitiva que genera gran valor.

El Capital Intelectual se puede dividir a su vez en tres secciones: (Alcañiz, Gómez-Bezares, 2013)

- **El capital humano**, se refiere a las capacidades, aptitudes o experiencias intrínsecas de los trabajadores de la organización y que siempre poseerán independientemente del lugar en el que trabajen.
- **El capital estructural**, se refiere a la organización vista de manera colectiva, la estructura organizacional, la cultura, la propiedad intelectual o el *Know-how*.
- **El capital relacional**, se basa en las relaciones de la organización con el resto de interesados o afines y que pueden materializarse en el poder comercial, la relación con el gobierno o los proveedores, las actividades medioambientales o en la marca.

En la figura 11 se muestra el lugar de ubicación del Capital Intelectual entre los recursos de la empresa y su división.

Figura 11- División del Capital Intelectual



Fuente: elaboración propia a partir de Alcañiz, Gomez Bezares (2013)

Todavía no existe un consenso sobre la metodología idónea para medir financieramente el Capital Intelectual, aunque el método más conocido y estudiado es el enfoque contable:

- Enfoque contable para la valoración del Capital Intelectual (Mesén, 2012)

Es importante señalar que la información contable con asiduidad ha incluido en los balances los valores de ciertos intangibles tales como: patentes, marcas, derechos de autor o nombres comerciales, sin embargo aquellos intangibles como lo son la capacidad de atraer clientes, la propiedad intelectual, capacidad innovadora o flexibilidad, sólo se tienen en cuenta a la hora de vender la empresa y en ese caso, el valor pagado por la misma considera todos los activos, estén o no contabilizados.

El excedente pagado sobre el valor real de los activos tangibles e intangibles constituye el fondo de comercio.

Si la organización genera de forma interna un activo intangible, el proceso debe llevarse a cabo por medio de dos etapas: a) investigación y b) desarrollo. Como indica la normativa internacional de contabilidad, todas las erogaciones realizadas por una empresa por concepto de investigación deben reconocerse como un gasto del período contable en el cual son incurridas.

A modo de conclusión el tratamiento contable se caracteriza por el alto nivel de incertidumbre que ocasiona la supuesta generación de beneficios económicos futuros de un activo intangible que se encuentra en la fase de investigación.

En la tabla 6 se muestra algunas de las variables más utilizadas para la valoración del capital Intelectual, muchas de las cuales están presentes en Google, como pueden ser: esfuerzo en I+D, relaciones con Gobierno, responsabilidad social, propiedad intelectual e industrial, dotación tecnológica, trabajo en equipo, motivación, compromiso, innovación permanente, satisfacción de los clientes, comunicación y reconocimiento de marca.

Tabla 6- Variables utilizadas en la medición del Capital Intelectual

VARIABLES UTILIZADAS EN LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL		
Bueno, Merino y Ahumada (2008) Acosta-Prado (2012)	Acosta-Prado (2013)	Variables finales
<ul style="list-style-type: none"> -Esfuerzo en I+D -Resultados de innovación -Relaciones con la administración pública -Relaciones con medios de comunicación -Relación con tercer sector -Responsabilidad social -Propiedad Intelectual e industrial -Dotación tecnológica -Trabajo en equipo -Visión de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos de relación con el cliente -Estructura organizativa -Clima laboral -Motivación -Compromiso -Heterogeneidad cultural -Innovación en el sector -Conocimiento del sector -Fidelización del cliente -Satisfacción del cliente -Relaciones con empleados -Grado de conocimiento de los competidores -Base de datos de clientes relevantes -Reconocimiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> -Motivación -Compromiso -Trabajo en equipo -Creatividad -Flexibilidad y adaptabilidad -Comunicación -Aprendizaje organizativo -Cultura innovadora -Capacidad de innovación -Experiencia en el sector -Clima laboral -Procesos de relación de Negocio -Visión y filosofía del negocio -Responsabilidad social corporativa -Desarrollo organizativo -Políticas de propiedad industrial e intelectual -Dotación de tecnología -Gestión del conocimiento -Liderazgo -Rutinas organizativas

Fuente: elaboración propia a partir de Mesén (2012)

7.1.2 – Investigación e Innovación

Otras de las ventajas competitivas de Google es la investigación e Innovación¹², que es uno de sus factores claves de éxito y que ha permitido tener ideas innovadoras constantemente sin dejar de ser el mejor buscador del mundo.

Su cultura corporativa tiene mucha importancia en este aspecto, sus proyectos surgen sobre la marcha, pero prioriza la tecnología por encima del negocio. Prefieren una innovación veloz en lugar de ser perfecta porque esto les permite ser pioneros en el mercado y hacerse con patentes.

No utilizan un marketing formal, prefieren que la marca se conozca por sí misma con la utilización de sus productos.

Para fomentar la creatividad de sus ingenieros hasta el momento han ido utilizando la regla del 20%, que permite dedicar al menos un día a la semana a proyectos de su propia elección que les motiven e ilusionen.

Para el desarrollo de nuevos productos suelen mantener equipos pequeños de tres o cinco personas que faciliten la comunicación entre ellos y que hagan viable el proyecto que normalmente no tiene una supervisión directa pero que sí espera unos objetivos al finalizar cada trimestre.

Existen multitud de proyectos simultáneos que deben de priorizarse y para ello usa la regla del 70/20/10:

- 70% de recursos al negocio básico de la búsqueda
- 20% a negocios adyacentes
- 10% a negocios lejanos

Cuando no puede crear algo por sí mismo mejor de lo que ya dispone el mercado, sus estrategias también han consistido en comprar otras empresas o *startup* que le puedan generar una gran utilidad.

Sus productos han aumentado de tal forma que han desembocado en una diversificación de la empresa que permite tener una gestión mucho mejor organizada y especializada por ramas de actividad e investigación.

¹² Información consultada en Rodríguez- Castro, Núñez, Seco, Zapana, “Plan estratégico de la multinacional Google 2012”. ESIC Business Marketing School.

Es importante también destacar (aunque forme parte del entorno), el apoyo que puede recibir en el ámbito de la UE¹³ en relación a la financiación externa o compra de otras *startup* mediante la estrategia europea de crecimiento “Horizonte 2020” y que a la vez puede contribuir a la creación de empleo y aumento del PIB.

Europa necesita ser más competitiva porque así permitirá reducir el nivel de deuda y de déficit que existe en la actualidad. (Estrategia Europea de crecimiento 2020).

“La Unión por la Innovación tiene tres objetivos concretos:

- Convertir a Europa en una potencia científica mundial.
- Eliminar los obstáculos a la innovación, como por ejemplo la fragmentación del mercado, la falta de financiación, o la infrautilización de la contratación pública para la innovación.
- Cambiar radicalmente el modo en que los sectores público y privado trabajan juntos, especialmente a través de los grupos Europeos de Innovación (EIPs), en los que participan las instituciones europeas, las autoridades públicas nacionales y/o regionales y las empresas”.

Se ha demostrado a lo largo del tiempo que los países que históricamente han invertido más en investigación e innovación obtienen mejores resultados que los que lo han hecho en menor medida.

“La Unión Europea se ha fijado el objetivo de llegar a invertir de aquí a 2020 el 3 % del PIB en investigación e innovación entre los sectores público y privado”.

En conclusión, Google se encuentra en un sector que puede encontrar grandes oportunidades para desarrollar innovaciones pero que para conseguirlo debe destinar unos gastos fijos a I+D e intentar explotar estas innovaciones en el menor tiempo posible para hacerse con patentes y ser difícilmente imitable.

¹³ Información consultada en la página web de la Comisión Europea : “Estrategia europea 2020”

8.- CONCLUSIONES

Lo que empezó siendo un proyecto Universitario en 1996, a día de hoy y vista como Alphabet es una de las compañías más importantes del mundo que intenta hacer que la tecnología nos facilite la vida con importantes investigaciones en nuevas áreas temáticas en las que hasta ahora no se había adentrado y que demuestran su incansable motivación para seguir investigando e innovando.

Su evolución en el mercado ha sido posible gracias a las estrategias de crecimiento y desarrollo que fundamentan su clasificación en atención al desarrollo tanto de productos como de mercados. En el inicio de su actividad, comenzó con una estrategia de expansión hasta que alcanzó nuevos mercados y zonas geográficas permitiéndose así la internacionalización. Posteriormente el desarrollo de nuevos productos fué tan elevado que terminó desembocando en 2015 en una estrategia de diversificación con una nueva reorganización que dio lugar al nacimiento de Alphabet y permitió mejorar así su gestión de investigación, su desarrollo e inversión.

Dentro de Alphabet sigue estando Google como una de sus divisiones principales y que más beneficios reporta a la compañía, por eso su principal estrategia competitiva es de diferenciación, basada en un conjunto de factores clave que siempre la han caracterizado como son; la calidad y eficiencia de sus productos, la innovación constante que busca satisfacer las necesidades del usuario, su filosofía y el reclutamiento de personas con gran capital intelectual.

De esta estrategia de diferenciación se derivan una serie de ventajas competitivas, entre las que destaca la velocidad de respuesta de su buscador con información relevante además de tener grandes ingresos basados en publicidad, porque la gran cuota de usuarios de internet permite ofrecer respuestas en función de los hábitos de navegación.

Pero quizá lo más destacable y que explica su éxito, es el hecho de disponer de un gran Capital Humano que puede permitir que la organización pueda seguir generando ideas constantemente, innovando, investigando y llevando a cabo otros productos novedosos pero siempre relacionados con el entorno de la tecnología y que favorecen también la creación de sinergias y permite que se retroalimenten las unas de las otras.

Sus técnicas para desarrollar y fortalecer este capital intelectual se fundamentan en el intercambio continuo de información, una organización ahocrática que trabaja en pequeños equipos y por proyectos, así como una cultura que premia el aprendizaje, la creatividad, la innovación y la investigación.

Esta cultura organizacional tiene mucho éxito e incentivos tanto económicos como no económicos para los trabajadores, que facilitan su vida con servicios esenciales de Guardería, transporte,

restaurantes o flexibilidad de horarios. Es por ello que la empresa global de investigación “*Great Place to Work*”, calificara a Google en su listado mundial del año 2015 como primera y mejor empresa para trabajar.

Otra de sus ventajas competitivas es pues, la investigación e innovación, que también posee gran importancia para la organización y ha hecho que tengan su propia cultura organizativa porque el hecho de trabajar por proyectos y la gran cantidad de los mismos, crea una organización adhocrática con estructura matricial que obliga a cambiar constantemente a consecuencia de los objetivos y prioridades.

El camino hacia el éxito a largo plazo dependerá de la capacidad de innovación, para lo cual es preciso una gran inversión en I+D con el fin de establecer nuevas ventajas competitivas que permitan ir un paso por delante del resto de la industria.

Además, es cada vez mayor el apoyo externo institucional que pueden encontrar en este caso derivado del Consejo de la Unión Europea, que promueve la “estrategia de crecimiento Horizonte 2020” y puede facilitar el acceso a financiación, el crecimiento de *startups* de ámbito tecnológico que pueden resultarle de utilidad y podría comprar en un futuro, la promulgación de la colaboración entre la esfera pública y privada y la creación de valor y riqueza en los países con el crecimiento del PIB y de creación de empleo.

Después de haber analizado sus cualidades internas y externas sería anticipado hacer una valoración debido a su reciente reconversión en Alphabet, pero los datos de su último formulario (Alphabet inc. 8k) publicado a 30 de Junio de 2016, confirman un aumento de ingresos con una cifra de 21.500 millones de dólares que reafirman su posición competitiva fuerte.

En resumen, se puede decir que apostar por la innovación y la investigación con un gran capital humano, aunque sea arriesgado, siempre podrá tener consecuencias positivas en la generación de empleo, aumento del PIB, reducción del déficit o incluso sólo por el hecho de ser capaces de acercar la información y el conocimiento a todo el mundo ya se merecen los mejores logros porque permiten tener una sociedad mejor formada y en consecuencia con un entorno favorable al desarrollo.

9.- BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, F. J.; Barroso, C. y Galan, J. L. (2006): “The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends”. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636
- Alcañiz, L.; Gómez-Bezárez F. (2013). “El capital intelectual, fuente de ventaja competitiva para las empresas”. *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS)* 1, 204-214
- “Alphabet Announces Second Quarter 2016 Results”. Consultado el 15/06/2016, de <http://abc.xyz>
- “Alphabet (Google) da la sorpresa e ingresa 21500 millones de dólares en el segundo trimestre”. Consultado el 28/07/2016, de <http://Eleconomista.es>
- AMADEUS (Bureau van Dijk) [recurso electrónico]: Base de datos disponible en el catálogo roble de la Universidad de Zaragoza
- Ansoff, H.I. (1976). “La estrategia en la empresa”. Navarra, EUNSA
- Barney, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management* 17, 99-120
- BBVA (2000): Informe anual. 124-125
- Bolton R.; Grover D. (1984). “Social Style/Management Style”. Paperback. New York, American Management Association.
- Camúñez, J.A., Moreno, I. y Sierra, G.J. (2003): “La valoración, por analistas financieros, de la utilidad de la información contable sobre el capital humano”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 117, 539-569
- Conceptos de economía y finanzas. (2016). Consultado el 10/05/2016 de <http://www.elblogsalmon.com>
- Consejo Europeo. “Estrategia europea de crecimiento 2020”, Consultado el 14/07/2016, de <https://ec.europa.eu/>
- De Bustos, J.C. (2012): “Análisis del crecimiento externo de Google”. *Revista TELOS (Cuadernos de comunicación e Innovación)* Fundación Telefónica. Nº90 1-10
- Díez de Castro, E.P. y Martín, F. (1995): “El comportamiento directivo como competencia distintiva”. *Investigaciones Europeas y Economía de la Empresa*, 1, 87-98
- Edvinson, L. ; Malone, M.S. (1999). “El capital Intelectual”. Barcelona, Gestión 2000
- “¿En qué consiste Alphabet más allá de Google?” Consultado el 10/03/2016, de <http://El País.com>
- García-Ayuso M.; Sánchez M.P. (1999). “La relevancia de los intangibles para la valoración y gestión de empresas. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, 100, 17-88

- Grant, R. (1991). "The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33, 3, 114-135
- Grant, R. (2006). "Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones". Madrid, Thomson-Cívitas, 5ª edición.
- Guerras, L.A; Navas, E. (2011). "La Dirección Estratégica de la Empresa". Navarra, Aranzadi.
- Guerras L.A; Navas, J.E. (2012). "Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa". Navarra, Thomson Reuters, Aranzadi.
- Hax A.; Majluf N. (1997). "Estrategias para el liderazgo competitivo". Buenos Aires, Editorial Garnica.
- "Historia de Google". Consultado el 06/03/2016, de <http://www.google.com>
- Huertas P. (2004). "Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas". Tesis de la Universidad Complutense de Madrid, España.
- "Las mejores multinacionales para trabajar en el mundo 2015". Consultado el 20/02/2016, de <http://www.greatplacetowork.es/>
- "Liquidez, solvencia y rentabilidad. Herramientas de gestión". Consultado el 10/03/2016, de <http://bbvacontuempresa.es/>
- Luecke, R. (2008). "Estrategia: diseño y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa". Barcelona, Deusto.
- Mesén, V. (2012). "Capital intelectual: su valoración en el contexto empresarial". *Tec Empresarial*, 6, 3, 25-31
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. "Horizonte 2020", 2016, Consultado el 16/07/2016, de <http://www.idi.mineco.gob.es>
- Mintzberg, H. (1995). "La estructuración de las organizaciones". Barcelona, Ariel Economía.
- Murillo J.; Urbina O. (2012). "Manual de dirección estratégica". Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, *Universidad de Zaragoza*.
- Mc Williams, A. y Smart, D. (1993) : "Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice", *Journal of Management*, 19,1, 63-78.
- "Organigrama Alphabet. 2016". Consultado el 05/03/2016 de <http://abc.xyz>
- Porter, M. (1982). "Estrategia competitiva", México, CECSA.
- Porter, M. (1987). "Ventaja competitiva", México, CECSA.

- Rodríguez-Castro, Núñez, Seco, Zapana. (2012). “Proyecto y estrategia empresarial Antonio Martín Herreros”. *ESIC Business Marketing School*.
- Roure J., Rodríguez M.A. (1999). “Aprendiendo de los mejores: El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica”. Barcelona, Gestión 2000
- Ronda G.A.; Guerras L.A. “Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis”. *Strategic Management Journal*, 33 162-168.
- Stella L., Estrada S., Ospina W. (2004).”Capital humano y conocimiento. Retos para la Empresa del Siglo XXI”. *Scientia et Technica*, 2, 25, 215-219.
- Toro E.G. (2015). “Google Inc. Plan estratégico 2011-2015” Universidad del Pacífico, escuela de Posgrado. Lima, Perú.
- Thompson A.; Strickland, A.J. (2004). “Administración estratégica. Textos y casos”. (13 edición). México. Mc Graw Hill.
- Ventura J. (2008). “Análisis Estratégico de la empresa”. Madrid, Paraninfo.
- Vise, D. A.; Malseed, M. (2012). “La historia de Google: los secretos del mayor éxito empresarial, mediático y tecnológico de nuestro tiempo”. Madrid. La esfera de los libros.
- Wernerfelt, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wright, P.; Kroll, M. (2006). “Strategic Management – Text and Cases”. Allyn & Bacon.

