

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



“ESTRATEGIA DE GOOGLE PARA SER DOMINANTE EN EL
E-MARKETING EN LATINOAMÉRICA”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

DAVID RAFAEL IÑIGUEZ BUSTAMANTE

Director: Víctor Kagekiyo Kahijara Cruz

Lectores: Carlos Sedano Martínez

Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2012.

ÍNDICE.....	2
1.- JUSTIFICACIÓN.....	3
2.- ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
3.- MARCO TEÓRICO.....	31
4.- PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES	
4.1.- Análisis de la industria.....	38
4.2.- Generación de alternativas de solución.....	54
4.3.- Evaluación de las alternativas de solución.....	56
5.- FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.....	63
6.- MARCO DE APLICACIÓN.....	69
7.- CONCLUSIÓN.....	71
8.- RECOMENDACIONES.....	71
9.- BIBLIOGRAFÍA.....	72
10.- ANEXOS.....	75

1.- JUSTIFICACIÓN.

Hoy en día, el *e-marketing* es uno de los desarrollos más importantes en términos para la mercadotecnia por el gran alcance que puede tener gracias al Internet y redes sociales que conectan a millones de personas al mismo tiempo, y les abre una puerta a gran cantidad de información.

En Latinoamérica ya constituye uno de los medios de publicidad y ventas más exitosos hoy en día de acuerdo a *InfoAméricas*, a pesar de que Internet en el bloque Latinoamericano se encuentra en desarrollo.

Una de las empresas más exitosas en ofrecerlo y comercializarlo como modelo de publicidad ha sido *Google*.

El presente trabajo muestra la estrategia que ha seguido *Google* desde sus inicios, el modelo de negocios de *Google* basado en la publicidad y utilizando la teoría sobre el *e-marketing* como contexto, junto con datos, estadísticas e información disponible en México, se propone una estrategia para mantenerse como líder en la comercialización de plazas e investigación adecuados para el *e-marketing* en Latinoamérica y específicamente en México.

2.- ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Fundada en 1996 como un proyecto doctoral con la intención de indexar los sitios *web* de acuerdo a su relevancia, *Sergey Brin* y *Larry Page* colaboraron para desarrollar un nuevo buscador que llamaron *BackRub*. Para 1997, la exactitud de las búsquedas de *BackRub* le había permitido hacerse de buen número de seguidores leales en *Silicon Valley* y uno de ellos, *David Filo*, cofundador de *Yahoo*, convenció a *Sergey Brin* y *Larry Page* de que abandonaran *Stanford* para concentrarse en hacer que su tecnología de búsqueda fuera la columna vertebral de una nueva empresa de internet.

BackRub fue rebautizada por el nombre de *Google*, con base en la palabra “*googol*“, que es un término matemático para una representación numérica de 1 seguido por cien ceros. El nuevo nombre que eligieron *Brin* y *Page*, reflejaba su misión: “organizar una cantidad aparentemente infinita de información en internet“.

La nueva empresa se anotó éxitos a gran velocidad y el buscador semilla contestó más de 500 mil preguntas al año y, a principios de 1999, *Red Hat* firmó un convenio que lo convirtió en el primer cliente de las búsquedas de la compañía.

En ese mismo año *Google* captó 25 millones de dólares más de fondos, que le proporcionaron dos empresas de capital de riesgo de *Silicon Valley*, y que le sirvieron para apoyar un mayor crecimiento y mejorar la tecnología de búsquedas de su plataforma y a esas fechas el incremento de solicitudes fue superior a los 3 millones al día.

En el año 2000, la plantilla de personal de *Google Inc.* creció a 60 empleados e introdujo tecnología inalámbrica de búsqueda, proporcionando servicio a clientes de portales *web* en EEUU, Europa y Asia.

“*PC World*” la nombró “El mejor buscador” y la revista “*Yahoo Internet Life*” la nombró “El mejor buscador de Internet”.

En el año 2000 introdujo la barra de herramientas *Google* para el navegador “*plug in*” (buscar en internet sin visitar primero un portal *web*).

En 2001 celebró contratos con proveedores inalámbricos como *Sprint PCS*, *Cingular* y *AT&T*, los cuales dieron a los usuarios de teléfonos móviles acceso al índice de *Google* de páginas *web*.

En 2001 compró *Deja.com*, adquiriendo el archivo más grande de Internet de mensajes que se podían buscar.

También en ese año, expandió sus capacidades de búsqueda a 28 idiomas y esto le permitió celebrar contratos de licencia con 130 portales *web* y sitios de destino en países de Latinoamérica, Asia, Oriente medio y Europa.

Incrementó sus ingresos basados en publicidad de 220 mil dólares generados en 1999 a más de 86 millones de dólares en 2001 y terminar ese año con una utilidad de 7 millones de dólares.

Ante el veloz crecimiento de los servicios y de los ingresos de *Google*, *Sergey Brin* y *Larry Page* vieron con claridad que la empresa necesitaba administradores de nivel ejecutivo, con experiencia en el manejo de una compañía grande y de rápido crecimiento. En marzo de 2001, le pidieron a *Eric Schmidt*, CEO y presidente del consejo de *Novell*, que presidiera el consejo de administración de *Google*. Cuatro meses después, los fundadores de *Google* y el

consejo pidieron a *Schmidt* que aceptara el cargo de *CEO* de la empresa, y así *Page* se convirtió en presidente de productos y *Brin* en presidente de tecnología. *Schmidt* fue contratado para introducir procesos, procedimientos y sistemas financieros formales al contexto del negocio.

Bajo el liderazgo de *Eric Schmidt* como *CEO* continuó sumando nuevas características como *Google compute*, rastreo de paquetes, información de vuelos, búsqueda de números de identificación de vehículos, noticias de *Google*, *Froogle Deskbar* y búsquedas locales.

En 2002 *American Online* (AOL) eligió a *Google* para proporcionar la búsqueda y la publicidad a sus 34 millones de miembros y diez millones de otros visitantes. Nace *news.google* y más tarde *googlelabs*.

En 2003 *Google* adquiere *PyraLabs* que más tarde se convertiría en el hogar para *Blogger*, un servicio para que los usuarios compartan sus pensamientos con el mundo a través de los diarios en línea (*weblogs*).

En 2004 nace *Gmail*, que en el lanzamiento incluyó un *gigabyte* de almacenaje libre para cada usuario. *Google* anuncia la compra de *Keyhole Corp.* dando a los usuarios una herramienta nueva de gran alcance de la búsqueda de imágenes de visión 3D a través de la tierra.

En 2005 lanzan *Google Desktop Search* y *Google Desktop Search* para Empresas. A la vez *Google Maps* otorga visitas de mapas o una vista de satélite, se crea *Google Earth* y se lanza *Google Talk*.

En 2006 se pone en marcha *Google Video* a principios de año y posteriormente anuncia la compra de *YouTube* por \$1,650 millones.

Fox Interactive Media entra en acuerdo con *Google* en agosto de 2007.

En el mismo mes y año, *Google* y *eBay* firman acuerdo para conectar usuarios, comerciantes y anunciantes alrededor del globo. *Google* se convertirá en el proveedor de texto en exclusiva para *eBay* fuera de EEUU.

En abril de 2007 *Google* anuncia adquirir *DoubleClick*. La combinación de *Google* y *DoubleClick* ofrece herramientas superiores para *Targeting*, sirviendo y analizando anuncios en línea de todos los tipos, beneficiando significativamente a clientes y consumidores:

- Para los usuarios: Mejora la experiencia en la *web*, incrementa relevancia y aumenta la calidad.
- Para los editores en línea: Proporciona acceso a nuevos anunciantes.
- Para agencias y anunciantes: Una forma más fácil de mostrar anuncios y búsquedas.

En julio de 2007 *Google* adquiere *Postini* “Líder del mercado en demanda de comunicaciones seguras y soluciones de cumplimiento”.

En el año de 2009 *Google* adquiere dos empresas muy importantes: *ON2 Technologies*, líder en tecnología de compresión de video y *AdMob*, proveedor de tecnología de visualización móvil.

En 2010 *Google* ofrece un nuevo modelo al consumidor al comprar un teléfono móvil: el teléfono *NexusOne* con *Android 2.1*; *Android* ofrece 18,000 aplicaciones y de entrada se vende sin estar ligado a un operador telefónico.

En mayo de 2011 *Google* adquiere la empresa sueca GIPS (*Global IP Solutions*) para encontrar una solución hacia una plataforma de desarrollo y comunicación en tiempo real de

audio y video por internet. La tecnología de GIPS proporciona alta calidad en tiempo real de audio y video mediante una red IP.

En julio de 2011 *Google* e *ITA Software* firman un acuerdo de adquisición: *ITA Software* fue creada por una serie de científicos del MIT y crearon un producto para organizar la información de datos de vuelo personalizable para ser empleados por compañías aéreas y agencias de viaje *online*.

En agosto de 2011 *Google* adquiere “Movilidad Motorola” para potenciar el ecosistema *Android* y mejorar la competencia en la informática móvil. Movilidad Motorola seguirá siendo el titular de la licencia de *Android* y la plataforma permanecerá abierta. *Google* ejecutará Movilidad Motorola como un negocio independiente.

Google no hace públicos datos desagregados de la región latinoamericana, pero se encontraron diversas fuentes periodísticas con la siguiente información:

En el año de 2005 *Google* abre sus oficinas en México y Brasil, en 2007 en Argentina, y en 2011 en Chile, Colombia y Perú (eluniversal.com.mx, 13 Oct. 2011).

El 18 de febrero de 2010, *John Farrel*, Director General de *Google* México dio una conferencia en el Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe con el tema: Una Nueva Visión de *Marketing*, de ésta se extraen cinco ideas principales:

- La publicidad en línea creció 30% en el 2009, *Google* creció 50%.
- La mayoría de las empresas de tecnología le apuestan hoy a la conectividad, casi cualquier lugar que venda un servicio provee conexión a internet.

- Este año México contará con casi 35 millones de internautas, para finales del 2012 se calcula que habrá 43 millones lo que significa que en dos años, más de un tercio de la población usará internet y estaremos en la lista de los *TOP 5* países con más navegantes en este medio.
- El internauta promedio en México dedica 32 horas al mes a navegar.
- El 90% de las búsquedas que se hacen por internet se hacen por *Google*.

En resumen se reafirma la importancia que ya tiene hoy en día la publicidad por internet y el potencial que se ve al futuro (Virket.com, 22 feb. 2010).

En febrero del año 2011 se conoce la noticia de que *Google* y *Facebook* quieren comprar a *Twitter*. El analista consultado por el periódico *Wall Street Journal*, *Ethan Kurzwell*, afirma que estas empresas quieren comprar *Twitter* para acceder a la información que tiene de sus 200 millones de usuarios (Virket.com, 23 feb. 2011).

El 28 de septiembre de 2011, *Google* y Sección Amarilla anunciaron una alianza estratégica en México y Latinoamérica para ofrecer los servicios del buscador a las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Google* busca socios locales que le permitan ocupar los mercados de Latinoamérica para que otros servicios competidores no puedan entrar, la estrategia de *Google* en este mercado es: “Si no puedes vencerlos, únete a ellos” (Virket.com, 3 oct. 2011).

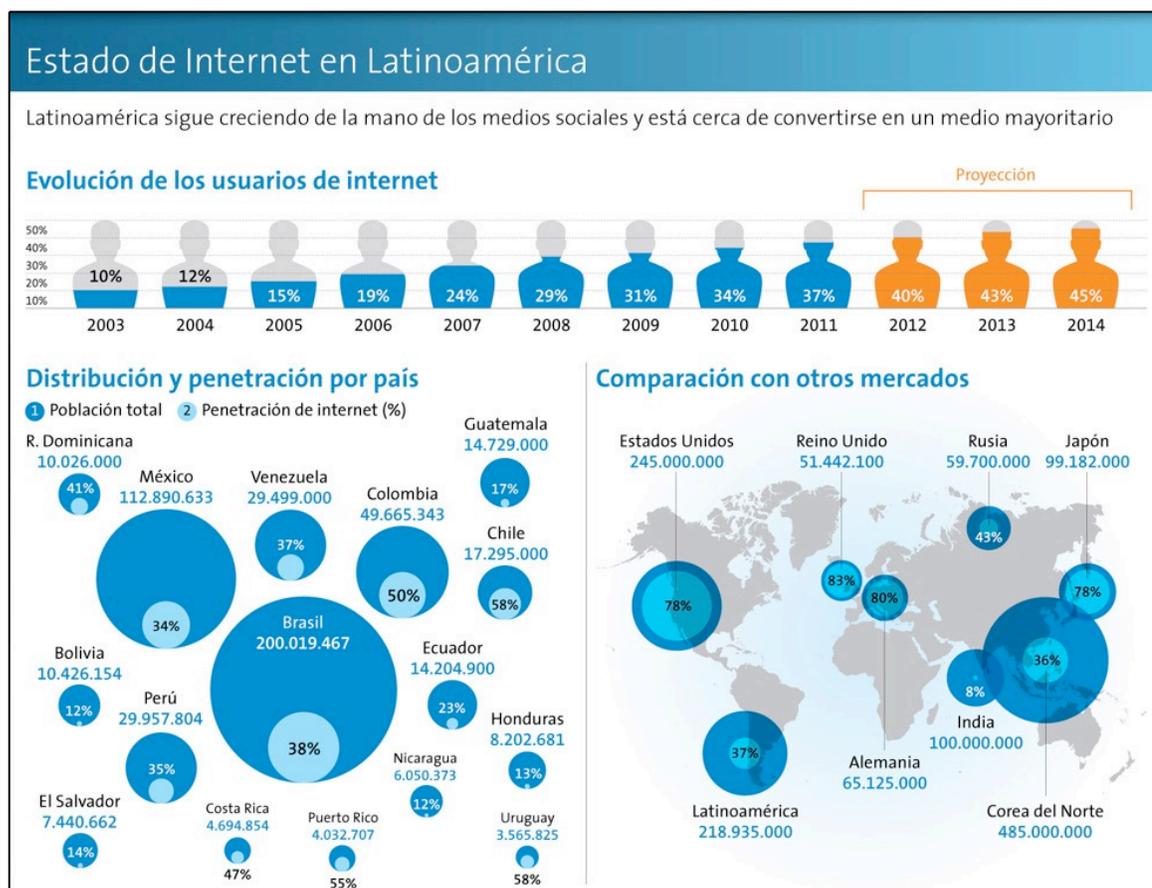
“Los ingresos por publicidad de la empresa registran un mayor crecimiento en América Latina que en ninguna otra región del mundo”, declaró la directora general para los países de habla hispana en América, Adriana Noreña en una entrevista con *The Associated Press*. En Latinoamérica el 97% de los ingresos proviene de la publicidad y el otro porcentaje de *Google*

Apps, que son aplicaciones que se venden para empresas. Aunque todos los productos de *Google* que se lanzan en Latinoamérica son creados en la sede de la empresa en California, los especialistas que trabajan en la región están en constante comunicación con sus colegas de Estados Unidos. Aunque el producto es el mismo, está particularizado para entender a los latinoamericanos y las diferencias entre los latinoamericanos (eluniversal.com.mx 13 Oct., 2011).

Google anunció la compra de Frecuencias Digitales aquí en México para iniciar transmisiones de Televisión Abierta Digital para mediados o finales del 2012. La compra fue para 4 canales que transmitirán en *HD* a nivel nacional con contenido específico enfocado de la siguiente forma: un canal juvenil, otro canal de información, otro canal de entretenimiento para niños y otro con programas para el adulto contemporáneo (TV Manía, 20 Oct. 2011).

Las siguientes gráficas resumen el comportamiento de la población latinoamericana respecto al uso del internet y la comparan con el resto del mundo:

FIGURA N° 1 Estado de Internet en Latinoamérica.

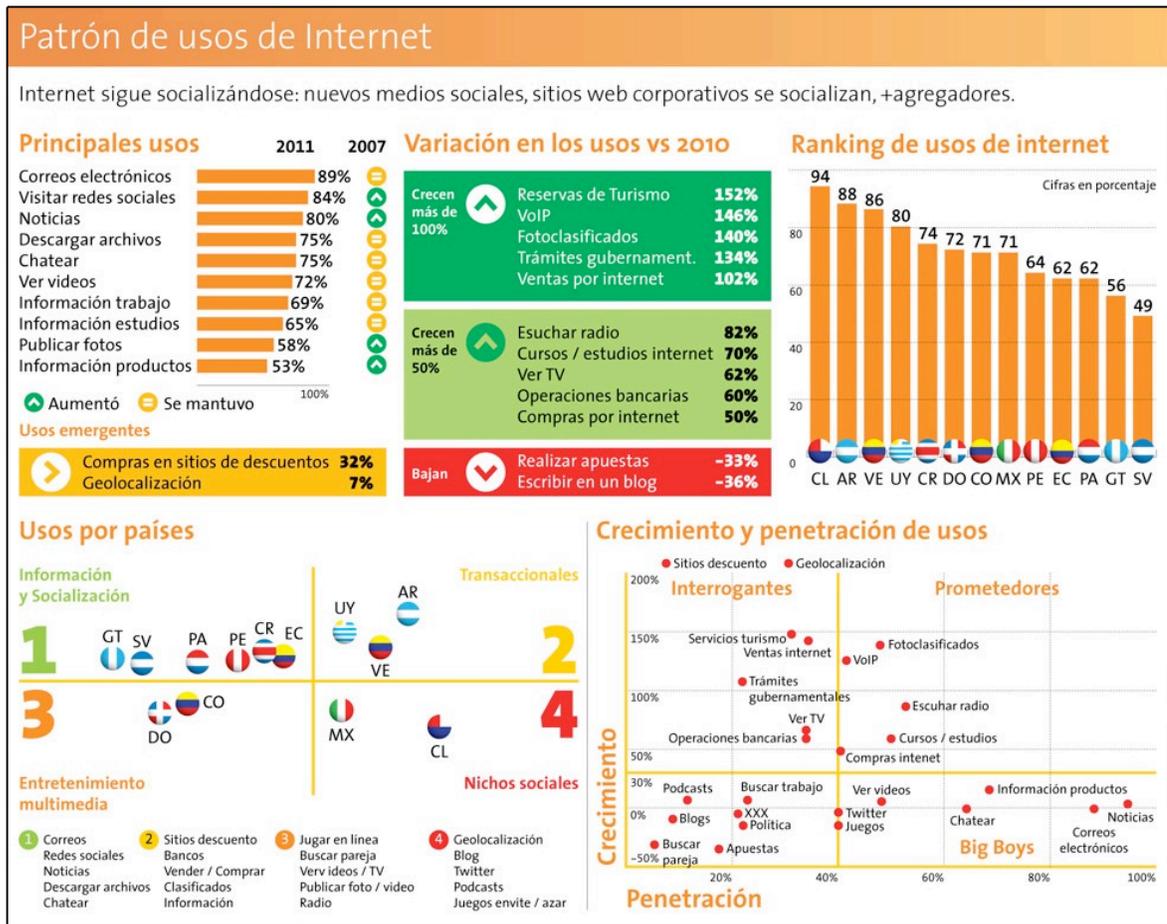


Fuente: tendenciasdigitales.com, 2012.

La evolución de los usuarios de internet en Latinoamérica se ha ido incrementando en alrededor del 3 al 5% anual, a partir del año 2011 se proyecta que la tendencia seguirá ese mismo patrón de crecimiento, y la penetración del internet en países con similar desarrollo socioeconómico ronda el 37% (Figura 1).

En la figura 2 se observa que el crecimiento en usos de internet en la región es principalmente para visitar redes sociales, ver noticias, publicar fotos y conocer información de productos. Se mantiene en primer lugar el envío de correo electrónico, pero sin mostrar un crecimiento.

FIGURA N° 2 Patrón de usos de Internet en Latinoamérica.



Fuente: tendenciasdigitales.com, 2012.

En México su principal uso es en nichos sociales, que abarcan: geolocalización, *blogs*, *twitter*, *podcasts* y juegos por invitación y/o azar.

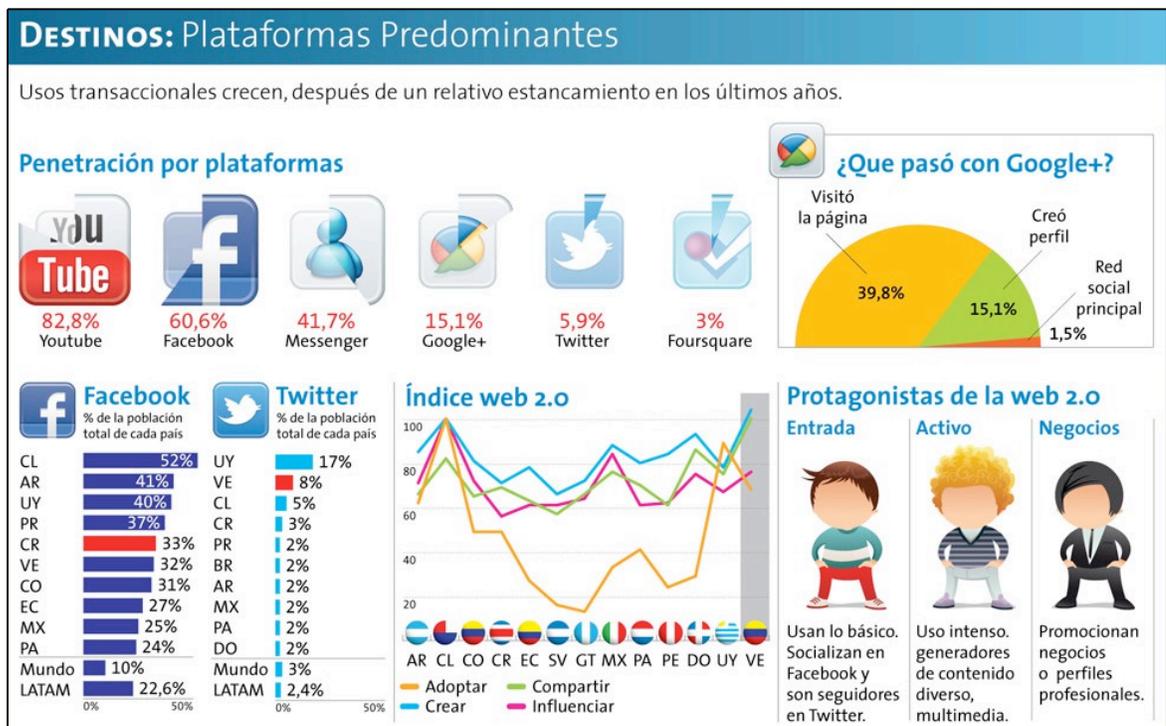
Siguiendo con la información que nos proporciona la figura 2, los usos que más crecen y que son más prometedores son: fotoclasificados, *VoIP*, escuchar radio, cursos/estudios y compras por internet.

A nivel regional 10% de los usuarios de internet en Latinoamérica utiliza el comercio electrónico, y se proyecta un crecimiento del 30% en los próximos 5 años.

La penetración de internet en la región es de 30% de la población, es baja en comparación al 78% y el 80% que tiene en Estados Unidos y Europa, respectivamente.

El estudio presentado en las figuras de la 1 a la 4, contiene información de 14 países en Latinoamérica: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Puerto Rico, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

FIGURA N° 3 Plataformas Predominantes en Latinoamérica.

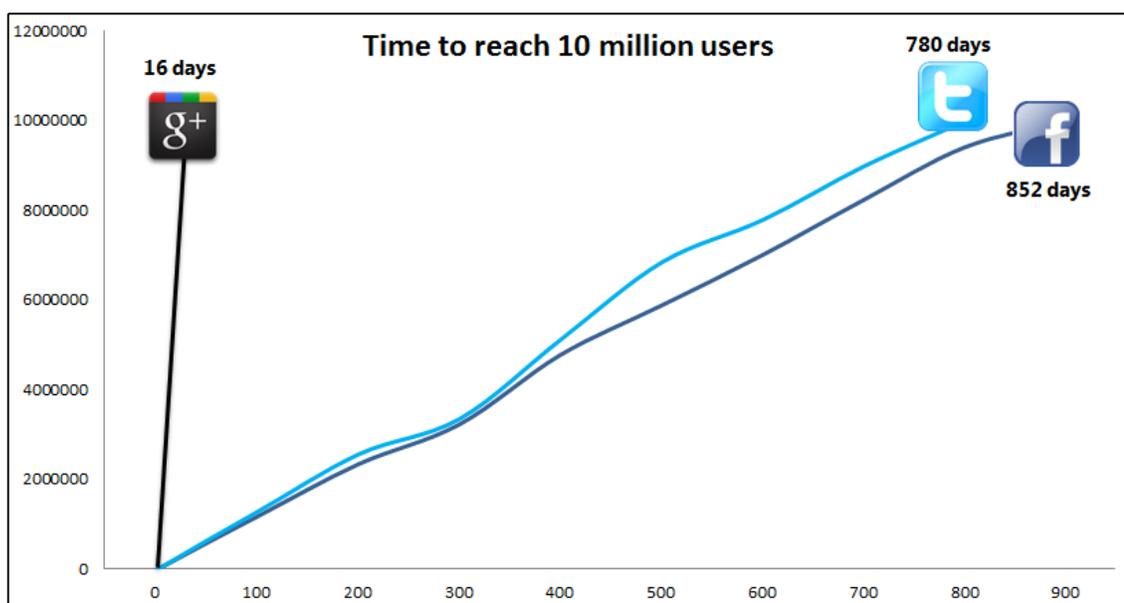


Fuente: tendenciasdigitales.com, 2012.

En la figura 3 se registran los destinos de las búsquedas en Latinoamérica, y observamos cómo la penetración por plataforma la encabeza *YouTube* con un 82.8%, seguida por *Facebook* con 60.6%, y casi con la mitad respecto al líder se encuentra *Messenger* con un 41.7%.

La plataforma de *Google+* se encuentra con un 15.1%, siendo la más nueva de éstas y como vemos en la figura 4 ha sido la que más rápido ha llegado a ser visitada por 10 MM de personas. Un hecho interesante al respecto es que el 39.8% del universo de cibernautas latinos visitó *Google+*, conquistando la atención del 15.1% y logrando la fidelidad de sólo un 1.5%. *Facebook* en la región es usada por el 22.6% de la población, en comparación con el resto del mundo en el cual es del 10%.

FIGURA N° 4 Tiempo usado para captar 10 MM de usuarios.



Fuente: Sharenator, 2012.

La figura 5 nos muestra *EL CAMINO* que está siguiendo el uso del internet en Latinoamérica y éste es el de “la movilidad”. Los teléfonos móviles han llegado a contar con hasta el 97% de penetración regional en este año 2011, esto es debido a la facilidad que existe al contratar un plan al alcance de cada bolsillo o por medio del sistema de *pre-pago*.

En esta misma figura encontramos la disposición de compra y las principales características que más aprecian los compradores, la participación en el mercado de los principales equipos y la matriz del *Boston Consulting Group (BCG)*, que definitivamente posiciona al teléfono móvil como el producto estrella, (el que más crece y el de mayor participación en el mercado).

FIGURA N° 5 Dispositivos de acceso a Internet en Latinoamérica.

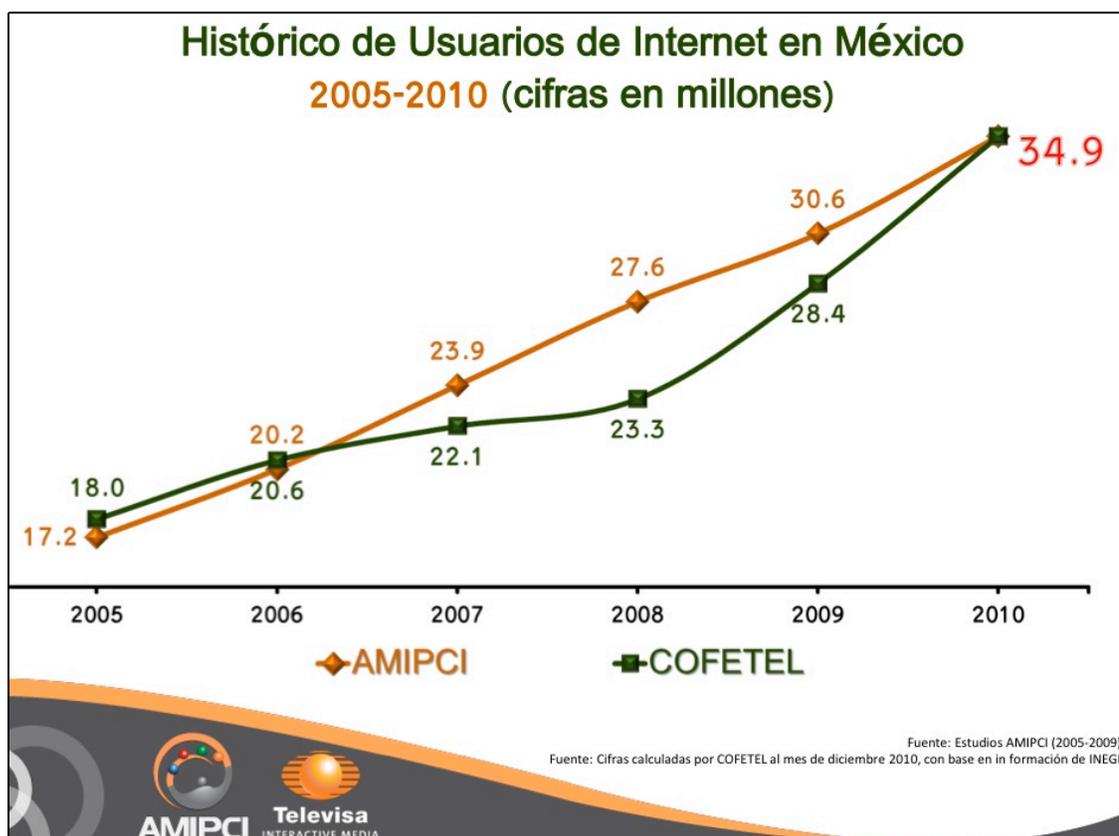


Fuente: tendenciasdigitales.com, 2012.

En México el crecimiento de usuarios de internet se ha duplicado en los últimos cinco años, pasando de ser 17.2 millones en 2005, a ser 34.9 millones en 2010 (ver figura 6).

En términos generales México no se aparta del comportamiento general del Internauta Latinoamericano, que hemos visto en las tablas anteriores; sin embargo para los efectos del presente trabajo se hace necesario enumerar los datos más precisos para nuestro país, siendo los más actuales los publicados por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) para el año 2010.

FIGURA N° 6 Crecimiento de usuarios de internet en México.



Fuente: AMIPCI, México., 2011.

La distribución de usuarios de internet por grupos de edad es:

- 6-11 años.....10%
- 12-17 años.....27%
- 18-24 años.....23%
- 25-34 años.....17%
- 35-44 años.....12%
- 45-54 años.....7%
- Más de 55 años.....4%

Se concluye que la población de jóvenes menores a 35 años representan el 77% de los usuarios y también conforman la fuerza laboral, estudiantil, económicamente productiva y voraz consumidora de servicios de comunicación y equipos modernos para ese fin.

Los dispositivos más usados para conectarse a internet en México son la *PC y laptop*, seguidos de Dispositivos Móviles, *Smartphones*, Teléfonos celulares, *iPad, PSP, Nintendo DS* y otros.

Por lugar de acceso a internet los hogares están en primer lugar con un 48% de preferencia, seguido por lugares públicos con 39%, el lugar de trabajo con 19% y la escuela con 11%.

En cuanto a la Frecuencia de Conexión/Acceso a Redes Sociales, 6 de cada 10 internautas mexicanos se Conectan/Acceden diariamente al menos a alguna Red Social.

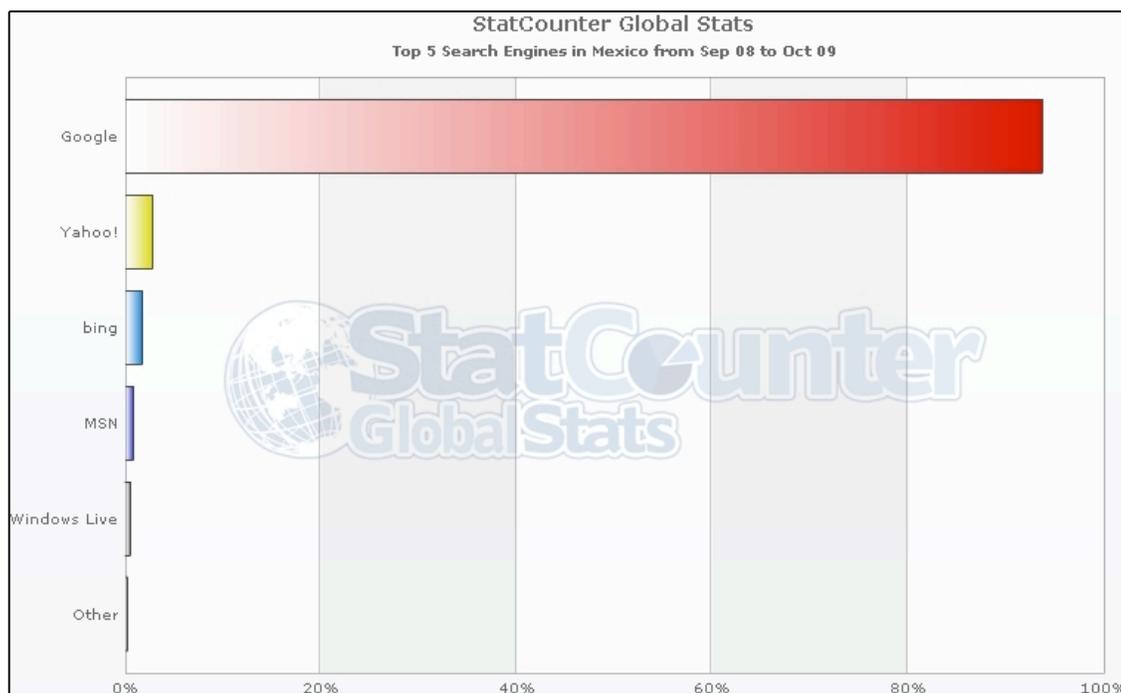
En México la Red Social más utilizada es *Facebook* con 39% de las preferencias, seguida por *YouTube* con 28%, *Twitter* con 20%, *Hi5* con 6% y con una cantidad residual, otras redes.

Según los resultados del trabajo efectuado por la AMIPCI, 4 de cada 10 internautas mexicanos aceptan la publicidad dentro de las redes sociales.

En específico tenemos para las preferencias de uso de buscadores en el mercado mexicano los datos de la figura 7, que nos muestra la gran penetración que tiene *Google* contando con el 90% de las consultas.

Para conocer un poco más de qué ofrece cada buscador se presenta a continuación la lista de servicios que ofrecen cada uno de los tres principales competidores, *Google*, *Yahoo!* y *Live*. Para obtener una lista más precisa de los tres buscadores, referirse al anexo 1.

FIGURA N° 7 Preferencia de los usuarios de buscadores de internet en México.



Fuente: StatCounter.com, 2012.

Productos de *Google* en Latinoamérica:

Búsquedas:

- Académico
Busque documentos académicos.
- Alertas
Reciba noticias y resultados de búsquedas por correo electrónico.
- Barra *Google*
Añada un cuadro de búsqueda a su navegador.
- Búsqueda de *blogs*
Busque *blogs* sobre sus temas favoritos.
- Búsqueda en la *web*
Busca millones de páginas *web*.
- Funcionalidades de búsqueda *web*
Saque el máximo partido a sus búsquedas.
- Google Chrome
Un *navegador* que ofrece rapidez, estabilidad y seguridad.
- *Earth*
La información geográfica del mundo al alcance de tus dedos.
- *iGoogle*
Agregue noticias, juegos y mucho más a la página de inicio de *Google*.
- Imágenes
Busque imágenes en la *web*.
- Libros
Busque en el contenido de los libros.
- *Maps*
Direcciones y directorio de negocios.
- Noticias
Busque miles de noticias.

Comunicar, mostrar y compartir:

- *Blogger*
Expresé sus opiniones en línea.
- *Calendar*
Organice su agenda y comparta eventos con sus amigos.
- *Docs*
Cree sus proyectos en línea, compártalos y acceda a ellos desde donde esté.
- *Gmail*
Correo rápido, con menos *spam* y con la tecnología de búsqueda de *Google*.
- Grupos
Cree listas de distribución y grupos de debate.
- *Latitude*

Comprueba dónde están tus amigos en este momento.

- [Panoramio](#)
- Explora y comparte fotos del mundo.
- [Talk](#)

Envíe mensajes instantáneos y llame a sus amigos desde su equipo.

- [Traductor](#)
- Visualice páginas *web* en otros idiomas.
- [YouTube](#)
- Vea, suba y comparta videos.

Úsalo en tu celular:

- [Mobile](#)
- Usa *Google* desde tu teléfono móvil.
- [Maps para móviles](#)
- Consulta mapas y obtén itinerarios en tu teléfono móvil.

Fuente: *Google Inc.*

Servicios y sitios de *Yahoo!* en Latinoamérica:

Agenda.	Correo.	<i>Mi Yahoo!</i>
Astrología.	Deportes.	Mujer.
Autos.	Empleos.	Móvil.
Avatares.	Entretenimiento.	Música.
Ayuda.	Finanzas.	Noticias.
Barra <i>Yahoo!</i>	<i>Flickr</i> Fotos.	OMG!
Búsquedas.	Futbol Mexicano.	Respuestas.
Cine.	Grupos.	T.V.
Clima.	Juegos.	Video.
Cocina.	<i>Messenger</i> .	<i>Y! Search Marketing</i> .
Contactos.	<i>Messenger Web</i> .	

Fuente: *Yahoo! Inc.*

Los servicios de *Windows Live* para Latinoamérica:

Calendario.

Consulta tu programación y tu lista de tareas, comparte calendarios con otros usuarios y recibe avisos de próximos eventos.

Contactos.

Administra todos tus contactos de *Hotmail* y amigos de *Messenger* en un único lugar.

Descargas.

Haz más con *Windows*. Descarga *Windows Live Essentials*, un conjunto de programas gratuitos que incluye *Messenger*, *Mail*, Galería fotográfica, *MovieMaker*, *Writer*, Protección infantil y *Windows Live Mesh*.

Dispositivos.

Ve todos tus equipos en un único lugar, trabaja con carpetas sincronizadas y conecta con tus equipos de forma remota.

Estado del servicio.

Obtén información acerca del rendimiento actual de todos los servicios de *Windows Live*.

Fotos.

Publica tus fotos y videos favoritos en línea y crea presentaciones estupendas con las personas que elijas.

Grupos.

Permanece conectado con tu familia, tu equipo y tu club social.

***Hotmail*.**

Acaba con el desorden de la bandeja de entrada, ahorra tiempo y haz más con *Hotmail*: la manera más eficiente de administrar el correo electrónico.

Móvil.

Conecta, comparte y comunica, en cualquier momento y en cualquier lugar con *Windows Live Mobile*.

***Office*.**

Ve, edita y comparte documentos *Word*, *Excel*, *PowerPoint* y *OneNote* desde prácticamente cualquier parte usando para ello *Microsoft Office Web Apps* en *SkyDrive*.

Página Principal.

Consigue una vista rápida de los nuevos mensajes de correo electrónico, próximos cumpleaños, actualizaciones sociales de *Messenger* y titulares de MSN.

Perfil.

Dile a los demás quién eres y lo que haces, a la vez que controlas quién ve qué.

Protección infantil.

Administra la actividad del equipo de tus hijos, los sitios *web* que visitan, los programas que usan y el tiempo que pasan delante del equipo.

SkyDrive.

Guarda los archivos que necesitas en línea, donde tanto tú como las personas que elijas puedan obtener acceso desde un equipo o un teléfono móvil.

Windows Phone.

Busca un teléfono perdido, comparte fotos en *SkyDrive* y mucho más.

MSN.

Noticias sobre:

Autos Deportes Dinero Noticias Página Principal Tiempo

Bing.

Buscador para:

Compras Imágenes Mapas Página Principal

Otros servicios de *Microsoft:*

Xbox Live Zune

Fuente: Windows Live.

Centrando nuestra atención en los datos obtenidos de *Google*, los sectores a los cuales da servicio son:

- Agricultura.
- Alimentos.
- Bienes Industriales.
- Comunicaciones.
- Construcción.
- Consultoría.
- Entretenimiento.
- Finanzas.
- Gobierno.
- Medio Ambiente.
- Minería.
- Publicidad.
- *Real Estate*.
- Salud.
- Seguros.
- Servicios profesionales.
- Tecnología.
- Turismo y Hotelería.
- Ventas por menor.

Sus principales clientes en Latinoamérica son:

Autocosmos, Avantel, Concha y Toro, Esmas.com, Alestra, Megacable, La Nación, Televisión Litoral, Pascamayo, Diputación Provincial de Burgos, *Motorola*, *Genentech*, G.E., *Google*, *Salesforce.com*, *Burger King*, *Cable & Wireless*, *BlueSky*, *Magna Consulting*, entre muchos más.

Específicamente en México cuenta con los siguientes clientes:

- Municipio de Zapopan, Jalisco.
- Gobierno de Querétaro.
- Avantel.
- Bladex.
- *Burger King*.
- Grupo Santander.
- *Motorola*.
- *Genentech*.
- *General Electric*.
- Banorte y muchos más.

Prospectiva para los siguientes años en México:

El crecimiento esperado de usuarios de internet en Latinoamérica y en México para los próximos años es de entre un 2 y 3% anual (figura 1), los factores que más influirán en este crecimiento son asuntos como la superación de la inclusión digital y la calidad de la conexión de banda ancha, el incremento en el uso de computadoras personales y dispositivos móviles (figura 5), mayores facilidades de pago en línea y que existan leyes de comercio electrónico.

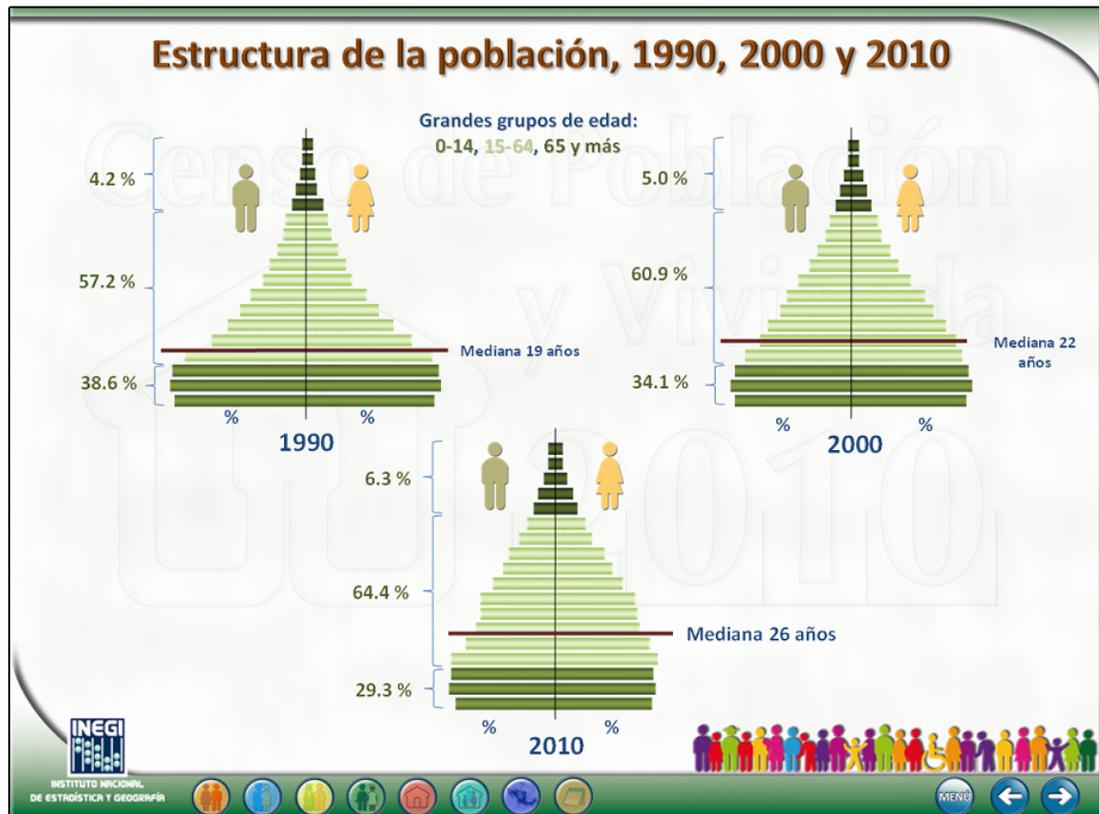
En América Latina existen alrededor de 200 millones de usuarios de internet (figura 1), y se registra una penetración levemente superior al 37% en promedio.

El bono demográfico en México (figura 8) supone un incremento en la población joven de entre 15 y 30 años que son el mercado meta de las empresas que desarrollan tabletas, lectores de libros electrónicos y *smartphones*.

Con datos de la AMIPCI, en 2011 el *e-commerce* sumó 3,600 millones de dólares, con un incremento del 28% respecto al 2010.

El desarrollo de plataformas móviles y tecnologías del sector corporativo han influido en el crecimiento del comercio electrónico, siendo el volumen de usuarios del 20- 30% que navegan a través de móviles y tabletas.

FIGURA N° 8 Bono demográfico de México.



Fuente: INEGI, 2011.

De los datos comparativos publicados por *comScore* para el año 2010 (Figura 9) del uso de internet en los países de Latinoamérica, comparados entre sí y con el promedio mundial (22.4%), se puede ver claramente que en México (24.1%), son grandes las oportunidades que tienen todas las actividades relacionadas con este medio de comunicación.

FIGURA N° 9 Horas Visitante/Mes Latinoamérica VS el Mundo.



Fuente: comScore, 2011.

Del último estudio publicado por la AMIPCI, en mayo de 2011, sobre el uso de internet en México, se desprenden las siguientes conclusiones:

- Para el 2011 el número de internautas a nivel mundial alcanzó los 1,374 millones, representando un crecimiento del 10%. Latinoamérica alcanzó un crecimiento del 14%, significando 118 millones de internautas respecto al mismo periodo de 2010.
- México es segundo lugar de participación de audiencia en internet con 19%.
- En el 2010 el número de internautas en México alcanzó los 34.9 millones.

- A nivel mundial las visitas a Redes Sociales significaron un incremento del 22%, siendo las tres principales Redes Sociales visitadas: *Facebook*, *Twitter* y *Windows Live Profile*.
- Los visitantes Latinoamericanos en Redes Sociales significaron poco más de 115 millones de visitas. Las tres principales Redes Sociales más visitadas en Latinoamérica son: *Facebook*, *Windows Live Profile* y *Orkut*.
- El 86% de los internautas mexicanos visitan al menos un sitio de entretenimiento al mes y dedican 3.4 horas semanales a este tema.
- El internauta mexicano dedica 10.6 horas al mes en sitios de *video Online*, colocándose en el primer lugar a nivel Latinoamérica.
- El 60% de los internautas en México accesan al menos una vez al día a alguna Red Social, las mujeres acceden en mayor proporción que los hombres (figura 10).

FIGURA N° 10 Frecuencia de Conexión/ Acceso a Redes Sociales en México.



Fuente: AMIPCI, 2011.

- Las Redes Sociales más conocidas y utilizadas en México son: *Facebook*, *YouTube* y *Twitter* (figura 11).
- Los usos que el internauta mexicano le da a las Redes Sociales son: comunicarse con amigos y/o familiares, seguimiento de opinión de contenidos sobre cultura, deportes y entretenimiento, de la misma manera seguimiento y opinión de las últimas noticias tanto nacionales como internacionales.
- Casi 40% de los internautas en México se encuentran de acuerdo con la publicidad dentro de las Redes Sociales, en contraste del 17% que les disgusta.

FIGURA N° 11 Principales Redes Sociales en México.

	1° Facebook	2° Youtube	3° Twitter
Principal Lugar de Conexión	Hogar	Hogar	Hogar
Frecuencia de Conexión	Varias Veces al Día	Varias Veces al Día	Varias Veces al Día
Horas de Conexión a la semana	1 a 3 Horas	1 a 3 Horas	Menos de 1 Hora
Nivel de Recomendación	54%	51%	36%
Nivel de Visitas en el futuro	Disminuirá	Seguirá	Empezaré a visitarla



 Base: 705 entrevistados que Accesan Redes Sociales

Fuente: AMIPCI, 2011.

Como se puede ver en las conclusiones anteriores la perspectiva que tiene el uso de internet en México es alentadora.

Definición del problema:

En México las micro y pequeñas empresas representan el 98.8% del total de negocios establecidos formalmente. Este dato estadístico publicado por el gobierno federal (Banco de México), marca un punto de referencia hacia el desarrollo económico y comercial del país. Si a esto le agregamos que tan solo 5.8% de estas micro y pequeñas empresas utilizan el Internet como herramienta de trabajo, nos marca además, un enorme campo virgen para la implementación de nuevas estrategias de mercadotecnia basadas en la red de redes, el Internet.

En el presente trabajo se pretende generar la propuesta de *Google* para la utilización de Internet como medio de difusión de marca y producto rivalizando con las redes sociales, seleccionado la mejor estrategia de expansión, y determinado la mejor estrategia de concentración geográfica deseada.

3.- MARCO TEÓRICO.

Una de las herramientas que se utilizarán para resolver este caso es el análisis

PESTAL.

Esta herramienta consiste en realizar un análisis de diferentes factores (políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales) para identificar y/o prever cambios que puedan afectar las decisiones, lógica de acciones o valor de una empresa, buscando obtener resultados objetivos para una investigación de mercado o análisis estratégicos.

Hay un gran rango de información que puede ser incluida dentro del análisis de cada factor, pero se tiene que considerar que para tomar las decisiones más precisas dentro del macroentorno analizado, se busca tener las más objetivas o relativas de cada caso.

Dentro de los factores, podemos encontrar información del siguiente tipo:

Políticos: Intervenciones del gobierno en economía, estabilidad política interna y exterior, políticas fiscales, de trabajo, de operaciones o de comercio, salud, educación, infraestructura y planeación social.

Económicos: Crecimiento económico, tasas de intereses y tipos cambiarios, la tasa de inflación, tendencias de mercados bursátiles, estado de mercados nacionales e internacionales, oferta y demanda de productos, escasez, competencia.

Socio-culturales: Crecimiento poblacional-demográfico, edades de sectores, seguridad, tendencia de cambios de gustos o preferencias sociales, tradiciones o novedades.

Tecnológicos: Nuevos desarrollos, procesos de automatización, mejoras a la tecnología actual, proyectos en desarrollo, reducción de costos por procesos innovadores.

Ambientales: Variaciones climáticas, eventos o desastres naturales, cambio climático, condiciones de lugar o del entorno, recursos naturales.

Legales: Variaciones e implementación de legislaciones, *lobbying*, creación de nuevas leyes, estatus del entorno hacia la legislación.

Es también importante agregar que a pesar de que todos estos factores deben de ser analizados, no todos tienen la misma relevancia. Esto depende del tipo de empresa y el objetivo de realizarlo.

De igual manera, cabe mencionar que dependiendo del tipo de investigación o fuentes de información, los resultados pueden variar.

Todo termina en la capacidad del administrador, mercadólogo o estratega en saber interpretar y realizar decisiones adecuadas y aprovechar o no el ser afectados por el macro entorno.

Al igual, se utilizará el análisis **FODA**, ya que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita la toma de decisiones acorde con los objetivos, políticas y estrategias de la empresa. FODA integrado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés *SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

De estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas de la organización por lo tanto es posible actuar directamente sobre ellas, son controlables; en cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que no son controlables y resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia; recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso, contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración, sus partes fundamentales se enumeran a continuación.

Existe un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas hay un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis).

Para realizar un análisis FODA se debe poder distinguir en un sistema:

- a) Lo relevante de lo irrelevante.
- b) Lo externo de lo interno.
- c) Lo bueno de lo malo.

Las preguntas claves serían: lo que estoy analizando ¿es relevante?, ¿está fuera o dentro de la empresa?, ¿es bueno o malo para mi empresa?

Una vez filtrados los datos se deberán de clasificar, construyendo una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo).

FIGURA N° 12 Matriz de dos dimensiones.

	Positivas	Negativas
Interiores	Fortalezas	Debilidades
Exteriores	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia.

Para distinguir lo que está afuera y adentro de la empresa hay que tener en cuenta no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos: lo que me afecta y controlo es interno al sistema, lo que me afecta pero que está fuera de mi control es ambiente (externo).

Las circunstancias pueden cambiar de un día para otro al interior de la empresa: la Fortaleza de tener ese joven y sagaz empleado puede convertirse en Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia); y la Debilidad de tener a un empleado cercano a jubilarse y que no se adapta a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde cuando se retira y entendemos hasta dónde dependíamos de él por ser el único que sabía “dónde estaba todo” o “cómo se hacen las cosas”.

La sagacidad del empresario debe convertir las amenazas en Oportunidades y las debilidades en Fortalezas.

Finalmente, otra herramienta a utilizar es el **análisis de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter**, que consiste en determinar mediante cinco aspectos el estatus de cualquier industria y la Rentabilidad que se puede alcanzar en ella. Sirve principalmente para evaluar la incursión en mercado e industria, al igual que para poder realizar una estrategia que permita aprovechar las oportunidades, atacar las debilidades de la competencia y prosperar con un negocio rentable.

Las fuerzas están numeradas y contienen las siguientes características:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes: éste está influenciado por factores como el volumen demandado por el cliente, la existencia de productos de competencia (sustitutos o complementarios), la sensibilidad del comprador a los precios de manera relativa a sus ingresos, la dependencia y confiabilidad en los canales de distribución, la posibilidad de negociación mediante la flexibilidad de precios y cotizaciones, ventajas y exclusividades del

producto, la saturación o concentración de clientes relativo a la oferta por parte de compañías o competencia y la accesibilidad de información del comprador.

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Se determinan como factores importantes entre la relación de una empresa en la industria y sus proveedores y/o vendedores, los costos hacia el comprador, la calidad de los productos, la tendencia de sustituir del comprador, los costos de cambio de comprador, contratos de exclusividad o preferencias de logística y distribución y el número de productos de la competencia sustitutos disponibles en el mercado, al igual que productos inferiores.

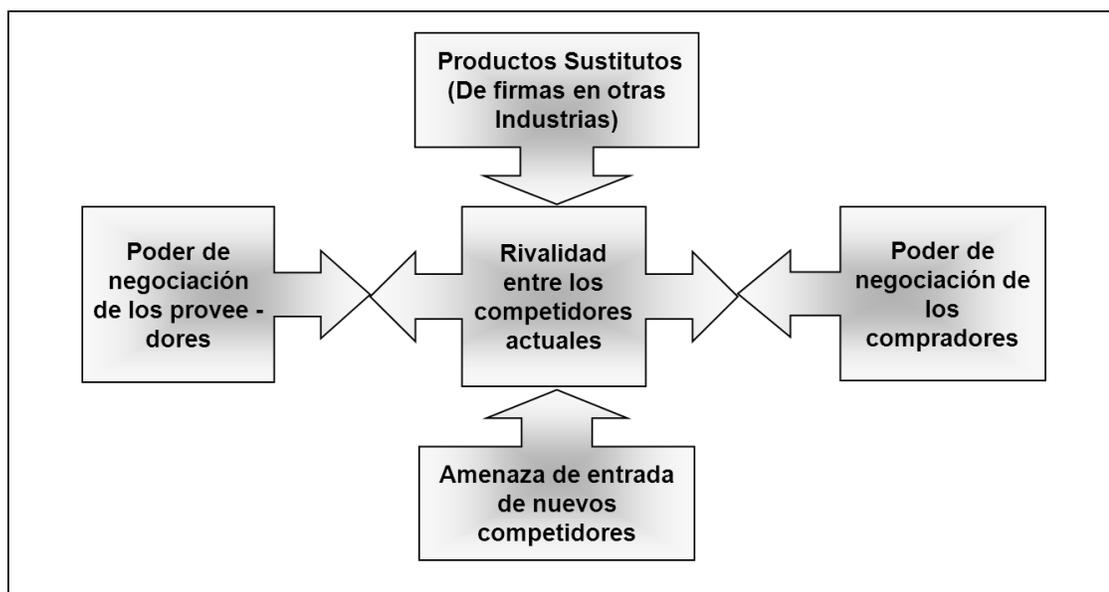
3. Fuerza de nuevos competidores en el mercado: Esta fuerza, que bien puede ser considerada una amenaza, es prácticamente única y específica al mercado o industria considerada. El análisis de la competencia recae en determinar las ventajas o desventajas que se tienen contra ella, los daños que su entrada al mercado pueden implicar, su acceso a canales o vías de distribución, sus ventajas o accesos a nuevas tecnologías, y procesos judiciales o legislativos en los que pueda estar implicado.

4. Fuerza de productos sustitutos: Esta fuerza ayuda a determinar factores como precio, mercado meta, tipo de producto (lujo, básico, inferior) e incluso calidad analizando los productos similares y sustitutos. Para ello, se consideran los precios y demanda de los otros productos, su nivel de diferenciación, su disponibilidad temporal y geográfica, el costo de

producción y colocación de cada uno, al igual que la facilidad de adquisición por parte del comprador o consumidor.

5. Fuerza de rivalidad entre competidores: Esta fuerza termina siendo prácticamente la combinación de las cuatro fuerzas previas, que determinan qué tan fuerte o débil es un rival. Teniendo esto en cuenta, se puede definir la rentabilidad de la participación del sector, en el cual, mientras menos competido, será más rentable.

FIGURA N° 13. Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia.



Fuente: Thompson, et. al., 2008.

4.- PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES.

4.1.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

El mercadeo en línea dentro de países latinoamericanos (considerados México, todo Centroamérica y Sudamérica incluyendo Brasil y excluyendo Cuba y países del Caribe, tanto por *Google* como por el sitio de estadísticas *web Alexa e internetworldstats.com*) es un fenómeno en sus etapas iniciales por el mismo hecho de que el uso de Internet en sus respectivos países se encuentra igualmente en su auge. Sin embargo, es un fenómeno que está creciendo de manera exponencial y que al 2009 ya comprendía el total de 14.8% de los usuarios totales a nivel mundial. Incluso se considera que el bloque tiene una penetración del 32% en el contenido de Internet a nivel mundial.

Esto es un claro indicador de que la implementación del comercio/mercadeo en línea dentro de Latinoamérica es prácticamente inminente y necesaria para seguir a la par mundial en modelos de negocios, publicidad y comercio. Naturalmente, ya hay muchas empresas que lo utilizan al igual que consumidores que ya han recurrido a este método para enterarse sobre más información acerca del producto y/o aumentar su experiencia de compra.

El exponencial número de usuarios internautas de los países latinoamericanos ha abierto una nueva puerta de oportunidades a todo tipo de empresas y servicios, y ha permitido un gran paso de dichas naciones a la globalización y modernización de métodos comerciales.

Ejemplos como *eBay Latam* (MercadoLibre.com en algunos países) o *SegundaMano* como puntos de promoción y venta, o *Coca-Cola* y *Pfizer* como puntos de experiencia aumentada y publicidad, ya han creado una tendencia y modelos a seguir en términos de

mercadotecnia. Incluso, gracias a estos recursos, proyectos creativos lanzados en cooperación o por parte de los medios que desarrollan mercadotecnia han tenido éxito de una forma sin precedentes.

En una encuesta realizada por la revista Merca 2.0 por Juan Salgado a usuarios comunes de internet, el 78% asegura que ha comprado/tiene intención de comprar en internet, mientras que el restante 22% cree que no es un método creíble o equivalente a las compras tradicionales. De aquellos usuarios compradores en línea y/o consumidores de servicios digitales de paga primerizos, el 65% asegura que adquirir o contratar productos o servicios en la red es una buena práctica y segura opción comparada contra otros servicios/productos que no están en la red, y además de todo lo volverían a hacer. Un 23% dice que es funcional, pero no del todo práctico, ya que no envuelve una relación humana directa o un soporte que les pudiese resolver una duda personalizada acerca del producto o ya que no se puede apreciar la verdadera naturaleza y funciones del producto o servicio. Al restante 12% no le agradó la experiencia, llamándola insegura e incómoda, además de considerarla innecesaria ya que se puede lograr lo mismo mediante un método de compra o contratación convencional.

Curiosamente, estas cifras parecen reflejar que a pesar de que todavía hay un cierto porcentaje de la “población de internet” que se resiste a usar los servicios y beneficios del *emarketing* y el *e-commerce*, hay un alto interés en ellos además de que la mayoría sigue/seguiría adquiriendo los productos y servicios de este tipo. Esto se puede ver aún más con estadísticas de la compañía de banca electrónica VISA publicadas en *MLMarketSearch*, que indican que en el 2009 se realizaron ventas en línea por más de 8.9 mil millones de dólares entre Brasil, México, Argentina y Venezuela. Además, el 21.4% de estas ventas constaron de

libros, música y películas, el 16.9% de viajes y servicios turísticos, el 13.9% de electrónicos y el 12.3% de *software*, que de acuerdo a *Ronald Vall*, son los artículos más sencillos y exitosos de publicitar en línea.

Sin embargo, una estadística calculada por la firma mexicana Mexis asegura que la mayoría de las compras por Internet en Latinoamérica se están dando por la publicidad de tipo “viral” y social, en las cuales los usuarios comparten y publican la información de productos, precios, opciones de compra y reseñas en redes sociales, tales como *Facebook* y *Twitter*, creando un tipo de publicidad indirecta la cual depende completamente de una semilla inicial creativa y de la colocación de anuncios de manera directa o indirecta (*above the line* o *below the line*) dentro de las mismas redes sociales. Se espera que los anuncios virales y/o presentes en las redes sociales superen a todos los demás al 2018, año en el que se estima que un sexto de la población mundial esté presente en ellas, y alcancen un mercado con valor hasta de tres mil millones de dólares al año.

Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia de Porter.

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En los últimos años y meses han aparecido nuevos buscadores especializados que compiten por nichos de mercado en los que *Google* también participa:

- **Bediflor.** Es un buscador de Internet especializado en ecología.
- **Ipiari.** Es un buscador de información en Internet que presenta los resultados en imágenes que muestra la interface del sitio *web* obtenido como resultado.

- **Interred.** Es un buscador de Internet especializado en educación, todos los resultados que muestra el buscador tienen contenido educacional.
- **WolframAlpha.** Este buscador se basa en un motor de conocimiento computacional, por medio del cual el buscador tiene la capacidad de entender las preguntas de los usuarios.
- **Bing.** Este buscador nace de la alianza entre *Yahoo!* y *Microsoft*.

El nivel de fuerza de los nuevos buscadores con relación a *Google* es limitado, producto de su especialización, mención aparte merece *Bing*, que debido a su dependencia de la tecnología de *Microsoft* se encuentra limitado a los desarrollos tecnológicos de este socio.

Existen ventajas de costos en el buscador de *Google*, producto de:

- Poseer ventajas en costos a partir de su modelo de estructura de servidores. Adicionalmente utiliza el *Open Source*.
- Reemplazar la mano de obra de buscadores humanos por algoritmos.
- Existen diferencias sustanciales, algunos buscadores se basan en modelos como portales, mientras que el resto ocupa modelos con interfaces muy sencillos.
- Costo de inversión elevado, producto de la tecnología necesaria para implementar un buscador. Si es cierto que el costo es elevado, para los estándares de la industria, esto no representa una barrera significativa. El dilema a resolver sería: “Es muy caro y es poco rentable”.

- Las barreras de entrada son bajas, pues, por ejemplo, si alguien más desarrolla un algoritmo de búsqueda, con una propuesta de valor interesante, una interfaz atractiva, y un nombre inteligente: no hay nada que haga que la gente no se cambie de *Google*.
- Los consumidores no incurren en costos de cambio.

Conclusión: Alto riesgo de entrada de nuevos competidores.

2.- Poder de negociación de los compradores.

Los compradores de servicios de los buscadores se dividen en **usuarios** y **anunciantes**:

Los **usuarios** se dividen a su vez en los que pagan licencias para ofrecer capacidades de búsqueda a otras empresas, sitios de internet y compañías de telefonía inalámbrica y los usuarios particulares, que acceden gratuitamente a casi todos los servicios que ofrecen los buscadores (ver anexo 1).

Los **anunciantes** son todas aquellas personas o empresas que utilizan el buscador como una forma de hacer publicidad, por ejemplo en *Google* los programas *AdSense* y el programa *AdWords*, que cobran al **anunciante** por los *clicks* que hacen los **usuarios** en las *ligas* que se despliegan al hacer las búsquedas.

- Si consideramos a los **usuarios**, el poder de negociación es bajo, dada la dispersión del mismo. Hay que considerar que se trata de buscadores globales y multilingües. Los **usuarios** acceden a las búsquedas y se tienen que conformar con los resultados que

aparecen, ya sea que los resultados sean de su propia organización o de productos y temas de su interés.

- Si consideramos a los **anunciantes**, el poder de negociación puede llegar a ser relevante, producto de las inversiones que hacen en publicidad. Si los **anunciantes** perciben que los cobros por *clicks* no corresponden al nivel de contactos que su empresa espera, su decisión de seguir con el servicio o cambiarlo es determinante para re direccionar sus inversiones a otros medios o plataformas de publicidad.

Conclusión: Baja amenaza producto del poder bajo de negociación de los **usuarios** y alta amenaza debido a la fuerza que representan los **anunciantes** dentro del modelo de negocio de los buscadores.

3.- Amenaza de productos sustitutos.

En el medio de la publicidad existen los medios llamados “tradicionales”, como son la radio, la televisión, los medios impresos, los espectaculares y las campañas publicitarias basadas en otras tecnologías diferentes a Internet. Debido a los medios físicos empleados resultan más ser costosos y en algunos casos de acceso limitado o de nicho.

- En este mercado no existen sustitutos considerados como estratégicos. La única posibilidad es que los complementos y que operan transversalmente generen nuevos modelos de negocios que replacen la oferta de instrumentos de búsqueda.

- De existir sustitutos, no deja de ser relevante que el costo de cambio no es significativo. Sumando a lo anterior, se puede inducir que ante la eventual o potencial presencia de sustitutos, ésta genera impactos negativos a los jugadores presentes en el mercado.

Conclusión: Baja amenaza de productos sustitutos.

4.- Poder de negociación de los proveedores.

Las empresas líderes en tecnología de búsqueda son, en parte auto consumidoras de su propia tecnología, la diferencia más importante en el caso de *Google* es su motor de búsqueda llamado *Page Rank*; en otros casos han formado alianzas estratégicas con otras empresas, volviéndose dependientes de su tecnología, como ejemplo se tiene el caso de *Bing*, que utiliza la tecnología de *Microsoft* y esto hace a su socio *Yahoo!* dependiente del primero.

Los proveedores principales de *hardware* para las empresas de buscadores son: *Hewlett Packard*, *IBM*, *Sun Microsystems*, *Fujitsu*, *General Electric*, *Tandem*, *Netgear*, *Oracle*, *Advantech*, *EMC*, *Hitachi* y *APC*.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo, producto de la alta oferta de alternativas tecnológicas. Existen proveedores tecnológicos que ofrecen plataformas para soluciones de buscadores en cualquier parte (servidores, servicios de redes, y otras más). De lo anterior, se desprende adicionalmente, que la opción de cambio antes de realizar la inversión sea alta.

- En este mercado la tecnología no es relevante, sino como se usa.
- Dado el alto costo de inversión tecnológica requerida para entrar al mercado, los proveedores tecnológicos estarán propensos a ofrecer las mejores condiciones de adquisición, mejorando sustancialmente la posibilidad de negociación y perdiendo éstos la suya.

Conclusión: Baja amenaza en el poder de negociación de los proveedores de *hardware*, y en el caso de alianzas tecnológicas es alta debida a la dependencia entre los socios.

5.- Rivalidad entre los competidores actuales.

Competidores: *Excite*, *Yahoo!*, *MSN*, *AOL*, *Ask*, *Lycos*, *Netscape*, *Vivisimo*, *Todito*, *Esmas*, *Mexicoglobal*, *Mexmaster* y otros buscadores regionales.

Las inversiones en nuevos desarrollos de productos innovadores (ver anexo 1), hace que la oferta de aplicaciones crezca a una gran velocidad y que se convierta en un diferenciador para el usuario final, que ha forzado a que las empresas de búsqueda se enfoquen a otros segmentos como son la música, la ecología, la educación, el arte, el turismo y la televisión de alta definición o *HDTV*.

- La rivalidad de los competidores es alta, producto de la gran concentración del mercado, particularmente donde se encuentra el objeto del negocio, vale decir, el anunciante.

- Para el 2010, *Google* contaba con el 90% del mercado de consultas mexicano (figura 7).
- La industria no es cíclica.
- Los costos fijos son proporcionalmente altos respecto a los costos totales. Una alta proporción de ellos son en mano de obra altamente calificada.
- El nivel de especialización es bajo.

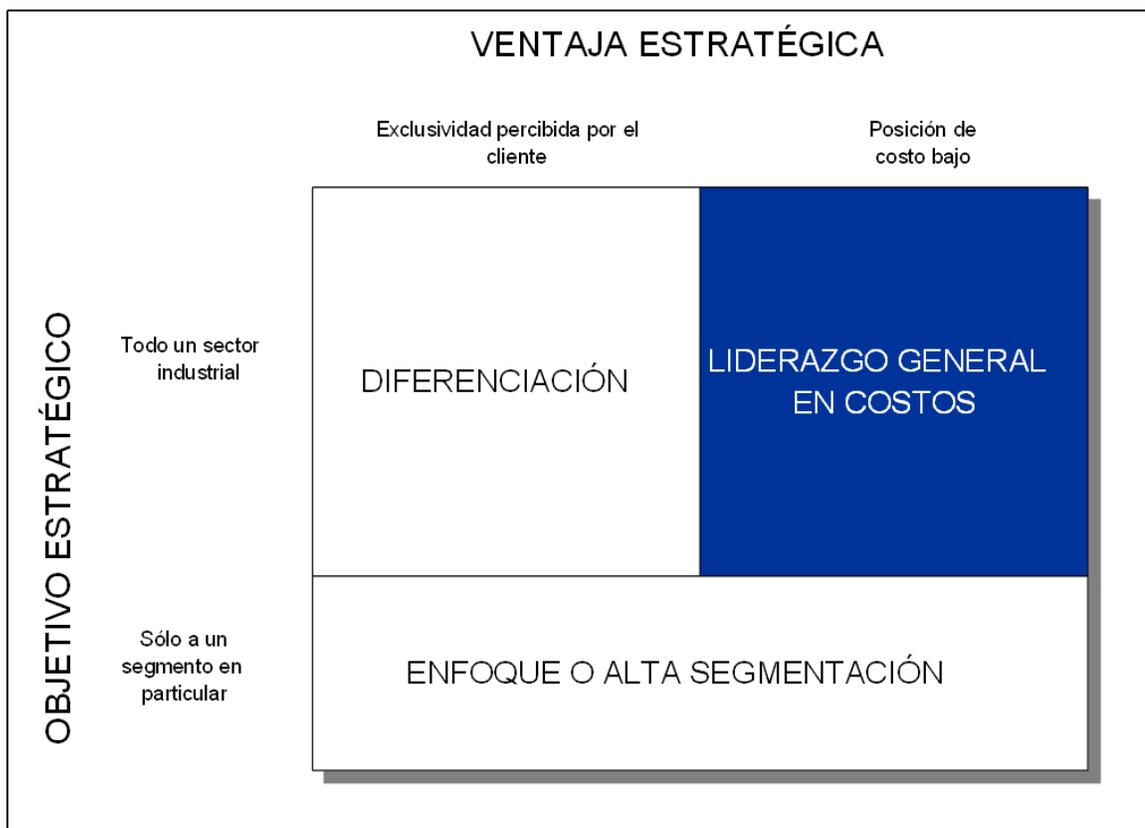
Conclusión: Hay una alta rivalidad de los competidores.

En resumen se puede concluir que:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es Alta.
- El poder de negociación de los compradores: considerando a los usuarios es bajo, y considerando a los anunciantes es alto.
- La amenaza de productos sustitutos es Baja.
- El poder de negociación de los proveedores de *hardware* es Bajo y de los socios tecnológicos es Alto.
- La rivalidad entre competidores actuales es alta.

De acuerdo a las estrategias genéricas competitivas de *Porter* podemos observar en la figura 14, que *Google* sigue una estrategia general de liderazgo de bajo costo.

FIGURA N° 14. Estrategias genéricas de Porter.



Fuente: Thompson, et. al., 2008.

Análisis FODA.

Con el fin de entender cuáles podrían ser las actividades estratégicas que *Google* podría realizar para dominar el *e-commerce* en Latinoamérica, se hará un análisis FODA que abordará aspectos y atributos del negocio al interior del mismo y con respecto al mercado en el que participa.

Fortalezas:

- F1.- Velocidad del motor de búsqueda.
- F2.- Capital humano.
- F3.- Trabajadores motivados.
- F4.- Reputación de la empresa en todo el mundo.
- F5.- Innovación constante de productos.
- F6.- Tecnología de punta.
- F7.- Ser una plataforma digital.
- F8.- Políticas de transparencia.
- F9.- Confianza de usuarios.
- F10.- Servicios gratuitos.
- F11.- Recursos propios.
- F12.- Buena inversión en infraestructura.
- F13.- Internautas satisfechos.

Oportunidades:

- O1.- Desarrollo de tecnologías de navegación por la *web* (*Tablets, smartphones, notebooks* y lectores de libros electrónicos).
- O2.- Existencia de empresas nuevas y/o con experiencia en la industria que complementan los servicios de *Google*.
- O3.- Crecimiento favorable del mercado en Latam y México.
- O4.- Crecimiento de usuarios de internet en Latam y México.

O5.- La distribución por edad de los usuarios en el bloque es favorable.

O6.- Crecimiento en la demanda de servicios de búsquedas.

Debilidades.

D1.- Falta de conocimiento de los mercados en México.

D2.- La excesiva dependencia de los ingresos vía publicidad.

D3.- Dependencia de proveedores de banda ancha.

D4.- La falta de creación de nuevos productos innovadores.

D5.- Denuncias por monopolio y denuncias por infracciones al *copyright*.

Amenazas:

A1.- La competencia de *Microsoft* y *Yahoo!* (Incluidas buscadores *web*, y proveedores de acceso a internet).

A2.- Dificultades para nuevas adquisiciones.

A3.- Entrada al comercio electrónico de todos los formatos de venta y anuncios clasificados.

A4.- Nuevas condiciones sobre el manejo de la privacidad, imperantes en los diferentes países del bloque latinoamericano.

A5.- La salida de un buen número de sus mejores ingenieros.

A6.- Nuevos competidores de buscadores *web*, y proveedores de acceso a Internet.

Cruces de matriz FODA de *Google*.

Estrategias F-O:

1. (F4, F5, F6, O1, O4, O6): Expandir a *Google* en el campo de la telefonía móvil, a la vez que sacar al mercado una nueva *notebook* a bajo precio, que permitan construir una solución más completa al usuario.
2. (F6, F10, F11, O3, O4, O5): Evaluar el crecimiento del *e-commerce* en la región latinoamericana para determinar si será rentable.
3. (F13, O2, O3): Buscar la forma de crear nuevas redes sociales con base en *Google+* y buscar alianzas o adquirir una red existente.
4. (F1, F2, F6, F11, O3, O4, O5): En base a un estudio de mercado en Latam, crear navegadores dirigidos a mercados específicos como jóvenes o discapacitados.
5. (F10, F12, O1, O4): Utilizando su estrategia de “*Software gratis*”, crear campañas de publicidad para atraer más clientes.

Estrategias D-O:

1. (D1, O3, O4, O5): Aprovechar este crecimiento para ofrecer nuevos productos con los que el público de Latinoamérica todavía no cuenta.
2. (D2, O1, O3): Diversificar sus fuentes de ingresos aprovechando su incursión en telefonía móvil y en venta de *hardware*.

3. (D3, O2, O4): Buscar alianzas estratégicas que le aseguren la calidad en el servicio de banda ancha.
4. (D5, O2): Buscar alianzas con empresas locales para minimizar el riesgo de ser procesada como monopólica.
5. (D4, O4, O5): Desarrollar navegadores dirigidos a grupos específicos como jóvenes y discapacitados.

Estrategias D-A:

1. (D5, A1, A2, A6): Entrar a competir directamente con *Microsoft* en *software* y con *Yahoo!* en los mismos servicios que ofrecen en Latinoamérica, evitando ser un proveedor de servicios monopólico.
2. (D1, D2, A3, A4): Hacer alianzas con las mayores empresas de venta y anuncios clasificados para añadir estos segmentos de mercado a su modelo de negocio.
3. (D3, A1, A6): Adelantarse a sus competidores para invertir o aliarse con los proveedores de banda ancha latinoamericanos, para asegurar una mejor conexión.
4. (D2, A2, A3): Diversificar sus productos a través de alianzas estratégicas, ejemplo: Sección Amarilla y Televisión Digital.
5. (D1, D4, A5): Motivar con planes de remuneración extraordinaria a sus mejores empleados para incrementar la innovación y además conservarlos dentro de la organización.

Estrategias F-A:

1. (F4, F6, F10, A1, A6): Iniciar una campaña de publicidad, haciendo énfasis en sus servicios gratuitos para contrarrestar a su competencia.
2. (F1, F6, F9, A3): Aprovechar el costo más económico de anunciarse en internet contra las empresas de publicidad tradicional. Por la accesibilidad que proporciona en lugares remotos, estar disponible a toda hora y al alcance de todo el mundo y con acceso a un catálogo completo de sus productos y servicios.
3. (F4, F9, F13, A4): Promocionar sus acciones y políticas de privacidad en cuanto a la información de los usuarios al igual que proteger las bases de datos, para generar confianza y evitar problemas con los gobiernos de la región.
4. (F3, F11, A5): Crear un programa motivacional para conservar a sus mejores elementos.
5. (F11, A2): En base al gran capital disponible con que se cuenta, lograr las mejores adquisiciones estratégicas en la zona o en la región.

Se puede observar que en la relación **Fortalezas-Oportunidades** *Google* cuenta con los recursos económicos, tecnológicos y humanos necesarios para aprovechar el crecimiento del *e-commerce* en la región Latinoamericana y ganar el liderazgo por su cobertura y gran cantidad de servicios.

En la relación **Debilidades-Oportunidades** encontramos que *Google* cuenta con los servicios de mayor crecimiento en la región como son la telefonía móvil y las nuevas *notebook* de bajo costo, así mismo cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para desarrollar buscadores de nicho de acuerdo a la idiosincrasia de los latinoamericanos.

En el cruce **Debilidades-Amenazas** podemos observar que sus estrategias van encaminadas al aseguramiento del servicio de conexión de banda ancha y a formar alianzas con las empresas de búsqueda tradicionales, aportando su tecnología para lograr el salto tecnológico que este segmento de mercado estaba esperando.

Las acciones en cuanto a sus **Fuerzas-Amenazas**, van encaminadas a posicionar a *Google* como la empresa de publicidad de más bajo costo y con la seguridad de que la privacidad de los datos de los usuarios está bien resguardada y que se hará un uso ético de los mismos.

4.2.- GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

A partir del análisis de información realizado para este trabajo se presentan las siguientes alternativas de solución que podrían ayudar a *Google* a mantener el liderazgo en el *e-commerce* en Latinoamérica y especialmente en México.

La primera solución es la ampliación de su dominio a Centroamérica y el Caribe, para lo cual se requiere abrir oficinas de representación en los países con mayor afinidad al modelo estadounidense, Panamá en América Central y Puerto Rico para el Caribe, con el fin de ofrecer el servicio de búsqueda y de anuncios.

La base de 600 millones de habitantes de América Latina, con sólo 200 millones de ellos conectados a Internet, representa un potencial de 400 millones de clientes para búsquedas y uso de otros servicios. Si consideramos que aproximadamente 8 millones de micro y pequeñas empresas aún no están conectadas a Internet en la región, se tiene un enorme potencial de crecimiento en conexiones corporativas e ingresos por publicidad en Internet.

Se sugiere ofrecer un destino “único” en el que las empresas podrían obtener las herramientas que necesitan para llevar a sus compañías a la red. Esta es una manera de penetrar en el mundo corporativo con computadoras personales y conexiones en Latinoamérica.

La segunda propuesta es la de reclutar al mejor equipo disponible en cada país en que se crea conveniente instalar una oficina.

Esta solución implica el trasladar la filosofía de *Google* y adaptar ésta a la idiosincrasia de la región, fomentando que los empleados puedan decir lo que piensan y trabajando en lo

que los apasiona, donde no tenga cabida la burocracia. Esta estrategia deberá tener una función muy pensada y contrastada de tal manera que se logre interesar al mayor talento del mundo, esto les daría una ventaja competitiva en el mercado mundial de jóvenes talentos informáticos y de mercadotecnia.

Como una tercera solución se podría considerar penetrar y competir de manera agresiva dentro del mercado de redes sociales. Para ello, se tendrían que tener en mente varias implicaciones y el estatus de la incursión actual de la empresa con su propia red social, *Google+*.

Al ser un mercado ya abarcado por redes sociales posicionadas de manera sólida y con un alto nivel de competencia, *Google+* tendría como reto ser una red social que ofreciese una experiencia y servicios que destacasen o fuesen completamente diferentes a los de sus dos mayores competidores, *Facebook* y *Twitter*; esto, con el fin de atraer usuarios a su base de datos para recabar información que sirviese para ofrecer anuncios específicos o relativos al mercado meta dentro y fuera de la red social.

Sin embargo, considerando que los usuarios no migrarían sencillamente a *Google+* por la comodidad y/o servicios que ya ofrecen sus competidores, *Google* podría considerar hacer cambios en su estrategia actual para aprovechar la información, como realizar alianzas estratégicas o adquirir a uno de sus competidores en ese campo (por ejemplo, *Twitter*) para poder integrarlo dentro de sus servicios y recabar información de los usuarios para poder dirigir sus resultados de búsqueda, y mostrar anuncios o encabezados específicos o relacionados, con la información e interacciones de los usuarios.

4.3.- EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Debido al liderazgo que posee *Google* actualmente en el continente americano, al tamaño de empresa y a la cantidad de recursos económicos, humanos y tecnológicos con que cuenta, todas las alternativas propuestas son viables y funcionarían para garantizar su dominancia en el mercado. Se seleccionará la alternativa que mejor califique y que le asegure anticiparse a sus competidores.

Para elegir de entre las soluciones propuestas, se han seleccionado siete criterios, como los más importantes para definir y llevar a cabo la estrategia óptima, de acuerdo a los autores Thompson y Starkland, y estos son:

- 1.- Liderazgo.-** Con la experiencia obtenida en los años de operación en Latinoamérica, seleccionar al candidato idóneo para llevar a cabo su estrategia.
- 2.- Presupuesto.-** Con base en la estrategia analizada, determinar si se cuenta con los recursos para llevarla a cabo.
- 3.- Recursos Humanos.-** Considerando el grado de especialidad, reconocer si se cuenta con los RRHH necesarios.
- 4.- Sistemas de apoyo.-** Determinar si se cuenta con los sistemas de apoyo (tecnológicos, legales, y/o recursos necesarios) para facilitar la mejor ejecución de la estrategia.
- 5.- Sistemas de recompensa.-** Analizar si se cuenta con prácticas motivadoras que apoyen la estrategia y si se cuenta con los sistemas de remuneración para obtener la dedicación de los empleados.

6.- Sistemas de evaluación.- Determinar si se cuenta con las medidas de desempeño pertinentes para diseñar incentivos, evaluar los esfuerzos y otorgar las recompensas.

7.- Flexibilidad Cultural.- Flexibilidad de la organización para adaptarse y/o contribuir dentro del proyecto o alternativa mencionada.

Para comparar cuantitativamente el valor de cada criterio que se asigna a las tres alternativas de solución evaluadas, se construyó la matriz de la figura 15. Bajo la asesoría del maestro Victor Kajihara, el peso específico asignado a cada criterio se determinó con base en los antecedentes de la empresa, los resultados obtenidos del análisis de la industria, los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración cursada por el autor en la Universidad Iberoamericana, así como en sus 28 años de experiencia profesional y como empresario.

FIGURA N° 15. Matriz comparativa de alternativas de solución.

Criterios	1. Ampliación de Dominio	2. Desarrollo del personal	3. Competir en redes sociales
Alternativas de solución			
Capacidad de liderazgo 1= Bajo; 2=Medio; 3=Alto	3	1	1
Presupuesto aplicable 1= Alto 2=Medio; 3=Bajo	1	2	1
Recursos humanos disponibles 1= Faltantes; 2=Escasos; 3=Suficientes	3	2	3
Sistemas de apoyo disponibles 1= Faltantes; 2=Escasos; 3=Suficientes	3	3	3
Prácticas de remuneración establecidas 1= Faltantes; 2=Deficientes; 3=Eficientes	2	2	2
Sistemas de evaluación disponibles 1= Faltantes; 2= Insuficientes; 3=Suficientes	3	3	3
Flexibilidad cultural 1= Inflexible; 2= Poco flexible; 3= Flexible	3	3	3
Total de puntos	18	16	16

Fuente: Elaboración propia.

Alternativa 1: Ampliación del dominio de *Google* a Centroamérica y el Caribe.

- **Capacidad de liderazgo:** *Google*, siendo empresa líder dentro de Latinoamérica, Norteamérica y Canadá, conoce muy bien cómo penetrar y consolidar su posición en nuevos países y lugares. Cuenta ya con estrategias y equipos y personas que pueden fungir como líderes en la implementación de sus proyectos e ideas en países nuevos.
- **Presupuesto aplicable:** Al ampliar sus operaciones en los países seleccionados, se deberán asignar los recursos financieros necesarios para llevar a cabo su estrategia sin limitaciones de los mismos.
- **Recursos humanos disponibles:** *Google* ya cuenta con personal capacitado, al igual que experiencia y líderes (como fue mencionado previamente), para poder ejecutar la estrategia dentro de su escala de manera apropiada. Esta alternativa obtuvo una suma de 18 puntos.

Alternativa 2: Desarrollo del personal, búsqueda de talentos y fuerza de trabajo.

- **Capacidad de liderazgo:** *Google*, al tratar de implementar esta alternativa, se enfrentaría a un contexto y situaciones muy diferentes y ajenas a las que ya conoce, incluso dentro de países afines a culturas en las que ya se encuentra presente. Por ello, se tardará en obtener la capacidad de liderazgo adecuada con personal local para dirigir su estrategia en un ambiente desconocido.

- **Presupuesto aplicable:** Esta alternativa, a pesar de ser de mediana escala, implica un inicio o comienzo de operaciones en un lugar o localidad nueva, que también representaría gastos de instalación, posicionamiento, selección, reclutamiento, legales, y algunos más.
- **Recursos humanos disponibles:** A pesar de contar con personal de selección y reclutamiento calificado y capaz, éste podría no ser adecuado o suficiente para reclutar a personas de la región. Además, este mismo personal se ha mostrado incapaz de evitar la rotación de la planta laboral actual, al igual que la fuga de talentos en otros países. La suma de esta alternativa es de 16 puntos.

Alternativa 3: Penetrar y competir dentro del mercado de las redes sociales.

- **Capacidad de liderazgo:** En cuanto a la implementación y competencia dentro de las redes sociales, *Google* ha tomado malas decisiones y ha desarrollado un servicio, que a pesar de ser funcional y útil, no ha logrado tener el alcance y hacer cambiar a los usuarios hacia su red social.
- **Presupuesto aplicable:** Como se mencionó dentro de la alternativa de solución, se podría mejorar su actual red social, *Google+*, para lograr el éxito, y eso no implicaría un gasto importante de recursos. Sin embargo, esto no sería muy efectivo. La forma más viable para alcanzar el éxito en redes sociales sería la de adquirir un servicio o red ya establecidos como *Facebook* o *Twitter*, lo cual implicaría un gasto desproporcionado.

- **Recursos humanos disponibles:** Para el desarrollo, mejora o implementación de una red social, *Google* cuenta ya con personal muy bien capacitado, probado en el éxito obtenido en el desarrollo de *Google+*. La calificación de esta alternativa es de 16 puntos.

En cuanto a los demás criterios analizados, se determinó que tienen el mismo peso en las tres diferentes estrategias.

Al ser una empresa dedicada a la tecnología, con sistemas de apoyo e infraestructura ya probados en países vecinos a Centroamérica y Caribe, *Google* no tendría limitaciones en cuanto a recursos tecnológicos que fuesen necesarios en la implementación de las estrategias.

Tanto para personal de contratación nueva y local, como al personal existente motivado a comenzar con el proyecto, ya se encuentran establecidas prácticas de remuneración dentro de la empresa, como se detalla en su manual de motivación e incentivos para empleados. Sin embargo, estos incentivos y formas de motivación no han sido suficientemente efectivos, ya que actualmente *Google* se enfrenta a una importante fuga de cerebros, acrecentada por la reciente escasez de profesionales en la industria de desarrollo tecnológico. Dicha pérdida de empleados valiosos, además de representar pérdidas de gastos de reclutamiento y capacitación excesivos, puede incluso llegar a representar una amenaza en caso de que ellos decidan trabajar independientemente o quieran unirse a la competencia.

Además, *Google* cuenta ya con métricas y sistemas de evaluación para cuantificar y determinar la efectividad de sus empleados en nuevos proyectos y desarrollos. Esta evaluación

se da con base en resultados que sean tangibles e incorporables a su plataforma tecnológica y sus servicios.

Dentro de la cultura empresarial de *Google*, se busca la innovación y crecimiento de sus servicios y productos, por lo que la opción de crecer y ampliarse hacia nuevos países o sectores geográficos se ajusta perfectamente al ideal cultural de *Google*.

Como resultado de la comparación de alternativas de solución en la matriz de la figura 15, la estrategia N° 1 “Ampliación del dominio de *Google* en Centroamérica y el Caribe” obtiene el mayor puntaje, por lo que es la alternativa seleccionada para llevarse a cabo.

5.- FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.

Desarrollo de la solución.

El objetivo principal de la estrategia seleccionada es el de consolidar el dominio de *Google* en toda América, ocupando posiciones estratégicas, dificultando el crecimiento de sus competidores, formando alianzas y adquiriendo empresas locales.

Debido a la escasa información sobre el uso de las tecnologías de la información y los productos y servicios de *Google* en Centroamérica y el Caribe, la estrategia se fundamentará principalmente sobre la información recabada de México, siendo éste el país más cercano geográficamente, y culturalmente equiparable a los dos países propuestos para el inicio de operaciones: Panamá y Puerto Rico.

Existe una buena posibilidad de ejecutar esta alternativa por las razones expuestas en los hechos relevantes que forman parte del presente trabajo:

- Cada vez hay más usuarios de Internet.
- El mercado de productos y servicios por Internet crece cada año.
- El aumento en las transacciones vía *web* por el segmento demográfico de mayor crecimiento (nuevas generaciones; jóvenes).
- El creciente número de micro y pequeñas empresas en Latinoamérica.
- El incremento de uso de nuevos dispositivos y plataformas móviles, al igual que distintos puntos de acceso.

Estas razones representan una oportunidad de anticipación a competidores dentro de la región, ofreciendo anuncios y herramientas a empresas para publicitarse al más bajo costo posible. Esto se logrará ofreciendo productos y servicios gratuitos a los usuarios que también servirán como escaparate de los anunciantes.

Para lograr lo anterior, es necesario precisar que la solución que se expone consta de un método de 6 pasos para lograr que *Google* mantenga su dominio en Latinoamérica.

Con base en la experiencia profesional del autor y la investigación previa, se considera que los pasos apropiados a tomar son los siguientes:

1.- Investigación.

Para comenzar con el pié derecho, se tiene que obtener la mayor cantidad de información trascendente para el comienzo de actividades y operaciones de la empresa.

Primero, *Google* tendría que analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTAL), tanto de Panamá como de Puerto Rico; esto con el fin de evitar riesgos y comenzar actividades de la manera más apropiada de acuerdo a las condiciones actuales de cada país.

De igual manera, es imperativo que *Google* realice un análisis profundo del estado actual del mercado de los buscadores y anuncios en la red, haciendo hincapié en el crecimiento del mercado y la competencia.

2.- Establecimiento.

Como resultado del trabajo previo de investigación realizado en su matriz corporativa en California, se destinarán los recursos necesarios para comenzar un establecimiento apropiado, comenzando por el capital o recursos económicos, tecnológicos y de recursos humanos. El personal seleccionado, previamente capacitado para desarrollar el proyecto, debe ser también líder en su ramo, al igual que experto en el contexto socio-cultural del país. Sería apropiado, ya que *Google* cuenta con recursos humanos étnica y culturalmente variados, que enviase personal familiarizado con el entorno.

Igualmente, es muy importante considerar la legislación vigente en cada país objetivo en lo que respecta al establecimiento de empresas extranjeras en el ramo de la tecnología y los servicios digitales.

Finalmente, se haría la selección, reclutamiento y capacitación de personal local, buscando a aquellos que fuesen también líderes y técnicamente calificados, además de afines a la cultura de la empresa. Estos deben también ser inmersos detalladamente dentro de la cultura organizacional, para poder garantizar un ambiente de trabajo óptimo, al igual que una estandarización que permita cumplir satisfactoriamente los objetivos de *Google*.

3.- Desarrollo de estrategias.

Se debe proceder a establecer distintas estrategias para comenzar apropiadamente las operaciones de la empresa.

Primero, se considerarán las estrategias de venta, en las cuales *Google* debe determinar qué y cuántos productos y/o servicios ofertar en la región, enfocándose de manera diferenciada entre los usuarios y los anunciantes. Se debe establecer el precio más competitivo para los servicios dirigidos a los anunciantes, estudiando los volúmenes de usuarios y factores económicos del entorno. Para dar a conocer su entrada al mercado y los servicios que oferta, deberá diseñar una campaña publicitaria dentro de medios o canales que vayan dirigidos especialmente a potenciales anunciantes, como micro, pequeñas y medianas empresas; por ejemplo, en boletines y revistas de las cámaras industriales y de comercio del país objetivo. Igualmente, debe buscar alianzas estratégicas con directorios o bases de datos de negocios locales para ampliar su exposición dentro del mercado.

Además, es necesario considerar estrategias preventivas en caso de cualquier problema relacionado con errores u omisiones: un cambio en el mercado, cambios en el entorno socio-político, entrada de nuevos competidores y demás factores que pudiesen poner en riesgo o afectar las actividades de la empresa. Igualmente, se debe tener un plan de contingencia para tener un respaldo seguro y sólido para cualquier eventualidad.

Para desempeñarse efectivamente y llevar un control de las acciones planeadas, se debe de organizar previamente un sistema de evaluación y medición de desempeño, que funcione tanto de manera interna (considerando aspectos como eficiencia, avances en operaciones y desempeño del personal), como de manera externa, anticipando los factores importantes al momento del inicio de operaciones.

4.- Inicio de operaciones.

Al iniciar operaciones, se deben de realizar dos acciones básicas para asegurar que las estrategias y el plan previamente establecidos, sean llevados a cabo efectivamente.

Primero, se deberá monitorear la correcta ejecución de las estrategias capturando información pura que permita un análisis cuantitativo posterior, que incluya variables como niveles de ventas a clientes por día, número de usuarios que acceden a los servicios, cantidad de *clicks* por anuncio, búsquedas realizadas, y otras más.

Con base en el monitoreo y la respuesta de los usuarios, se debe de dar un seguimiento para conocer si es correcto el plan de acción utilizado, además de ser capaz de ofrecer mantenimiento en caso de una falla técnica.

5.- Análisis.

Para ofrecer mejores o nuevos servicios y estar prevenido al igual que adaptable ante cualquier cambio o posible eventualidad, es necesario analizar y evaluar todos los factores que juegan un papel importante en las actividades de la empresa.

Se debe de comenzar analizando aquella información obtenida y disponible de manera interna (con base en el monitoreo y métricas de evaluación), para corroborar el cumplimiento y la pertinencia de los objetivos. Por ejemplo, de las ventas obtenidas, se puede estudiar si es necesario modificar el esquema publicitario de los servicios ofertados, o también, basado en el

número y tipo de búsquedas por parte de los usuarios, ofrecer resultados más precisos y acordes al método de entrada.

Por otra parte, también es necesario analizar factores externos como la actividad y participación de la competencia, con el fin de adecuar el plan preventivo y también para implementar estrategias de ataque, por ejemplo, usando publicidad que resalte las diferencias y superioridad de los productos de *Google*, o creando promociones y programas de lealtad. Otro factor muy importante a analizar es el mercado mismo, para estar atentos a novedades, cambios y situaciones en el entorno en el que la empresa se encuentra. Para ello, se puede recurrir nuevamente a un análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTAL).

6.- Adecuación de las estrategias.

Con el fin de aprovechar la experiencia, retroalimentación de los usuarios y datos obtenidos en el proceso de operación y análisis, se harán ajustes en las distintas estrategias previamente establecidas para lograr una mejora y/o adaptación constante. Todos estos ajustes deben ser también medibles para determinar el impacto que tuvieron en cierto plazo.

Se debe comenzar por corregir aquellos errores u omisiones encontrados en los procesos. Después, se buscarán hacer las mejoras que simplifiquen, agilicen o amplíen la experiencia de los usuarios y clientes; esto ayuda también a establecer una relación de confianza con ellos.

6.- MARCO DE APLICACIÓN.

Tablero de seguimiento de la estrategia.

Con el fin de mostrar la evolución de la implantación de esta estrategia, se presenta a continuación un *Balanced Scorecard*, en el cual se resaltan algunas de las actividades que se encuentran entre los pasos 1 a 5 del desarrollo de la solución.

FIGURA N° 16. Balanced Scorecard

RUTA ESTRATÉGICA: Eficiencia Operativa	Objetivos	Métricas	Metas	Iniciativas
Financieras 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de ventas de anuncios. Incrementar el número de usuarios de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> # de anuncios vendidos. # de usuarios nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> -10% de incremento de ventas en seis meses. -15% de incremento de usuarios por año. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoría al anunciante (anuncios más asertivos). Colocación de anuncios optimizada mediante la asociación a búsquedas. Lanzar una campaña publicitaria para ofertar los productos. Desarrollar un sistema de evaluación para los usuarios con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios. Descuentos y un plan de lealtad para incentivar a anunciantes frecuentes. Cupones y otros medios de promoción. Más y mejores escaparates y plazas para anuncios. Desarrollar nuevos productos y servicios. Incentivar a usuarios de la competencia para atraerlos a nuestros servicios.
Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que cada anuncio tenga el mayor impacto y precisión posibles. Lograr que los usuarios de la red de Centroamérica y Caribe adopten los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> # de clics por anuncio. # de nuevos usuarios. % de preferencia y calificaciones de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -90% de efectividad en los clics adquiridos dentro de un plazo. -40% de penetración en el mercado en el primer año. -10% de la satisfacción total de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de costumbres y lenguaje locales. Realizar alianzas estratégicas con proveedores de banda ancha al igual que con directorios locales. Mantenimiento constante a servidores Ofrecer respaldo de información, y seguridad de datos personales (políticas de privacidad)
Procesos Internos 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar los servicios a cada país. Ofrecer y garantizar la disponibilidad y confianza de nuestros servicios para los anunciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> # de usuarios de los servicios ya tropicalizados. % de tiempo activo. 	<ul style="list-style-type: none"> -100% de usuarios de los servicios satisfechos con la adaptación a su país en 6 meses. -Menos del 5% de inactividad en los primeros 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr cumplir con todos los requerimientos legales para el establecimiento e inicio de operaciones de Google en Centroamérica y el Caribe. Importar recursos humanos líderes y base. Reclutar, seleccionar y capacitar recursos humanos locales, dentro de la cultura empresarial de Google. Incentivar y motivar al personal. Enlistar todos los recursos básicos necesarios para iniciar.
Aprendizaje y Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar el modelo de Google dentro de las regulaciones legales en Centroamérica y Caribe. Tener todos los recursos materiales y humanos disponibles para comenzar operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> % de requerimientos cubiertos necesarios. # de personal capacitado necesario. % mínimo de servidores necesarios instalados. # de recursos básicos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> -100% de requerimientos cumplidos en 3 meses. -25% de servidores totales en 3 meses. -100% de recursos básicos adquiridos en 4 meses. -100% de recursos humanos capacitados en 3 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoría al anunciante (anuncios más asertivos). Colocación de anuncios optimizada mediante la asociación a búsquedas. Lanzar una campaña publicitaria para ofertar los productos. Desarrollar un sistema de evaluación para los usuarios con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios. Descuentos y un plan de lealtad para incentivar a anunciantes frecuentes. Cupones y otros medios de promoción. Más y mejores escaparates y plazas para anuncios. Desarrollar nuevos productos y servicios. Incentivar a usuarios de la competencia para atraerlos a nuestros servicios.

Fuente: Elaboración propia.

7.- CONCLUSIÓN.

Después de evaluar a fondo la metodología y detalles de la alternativa estratégica más apropiada para que *Google* mantenga su dominio en el mercado latinoamericano, se logró comprobar que es una estrategia plausible de implementación, efectiva y valiosa, siguiendo los pasos propuestos y apoyándose sobre la ruta estratégica planteada en el *Balanced Scorecard*.

8.- RECOMENDACIONES.

A pesar de que nuestro sistema de evaluación de alternativas arrojó que la mejor estrategia para *Google* en este momento era la de ampliar su dominio en algunos países latinoamericanos, las otras dos tuvieron puntuaciones cercanas e idénticas entre sí, por lo que se puede argumentar y analizar posteriormente la aplicación de éstas, ya que de todas formas, servirían para mejorar el estado de *Google* en Latinoamérica, tomando en consideración los puntos o restricciones que impidieron que se volvieran las estrategias principales a elegir.

9.- BIBLIOGRAFÍA.

- "All Microsoft's Services." *Windows Live*. N.p., n.d. Web. 23 May 2012. <<http://home.live.com/allservices>>.
- "Amipci:- Estudio de Hábitos De Los Usuarios De Internet 2011 en México". *Amipci* 31 de mayo 2011. Web. 8 de mayo 2012.
- "Comercio Electrónico Crece en México." -*AltoNivel*. 13 de mayo 2010. Web. 08 de mayo de 2012. <<http://www.altonivel.com.mx/comercio-electronico-crece-en-mexico.html>>.
- "Corporate Information - Business Overview." *Google*. Web. 01 Nov. 2009. <<http://www.google.com/intl/en/corporate/business.html>>.
- "Corporate Information - Company Overview." *Google*. Web. 01 Nov. 2009. <<http://www.google.com/intl/en/corporate/>>.
- "Corporate Information - User Experience." *Google*. Web. 01 Nov. 2009. <<http://www.google.com/intl/en/corporate/ux.html>>.
- "Comercio Electrónico En México Crecerá 30% En el Año 2012." -*AltoNivel* . 20 de marzo 2012. Web. 8 de mayo 2012. <<http://www.altonivel.com.mx/19629-comercio-electronico-en-mexico-crecera-30-en-2012.html>>.
- "Crecen Ingresos De *Google* En Latinoamérica - El Universal -. Computación" *Eluniversal.com.mx* . 13 de octubre 2011. Web. 08 de mayo 2012. <<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/66662.html>>.

- Cruz, Marciano. "El Bono Demográfico En México Y El Censo De Población Y Vivienda 2010." *Cuestión De Enfoque*. N.p., n.d. Web. 03 June 2012. <<http://cuestiondeenfoque.wordpress.com/2011/03/10/el-bono-demografico-en-mexico-y-el-keno-de-poblacion-y-vivienda-2010/>>

- "Everything We Offer." *Yahoo!* N.p., n.d. Web. 03 July 2012. <<http://everything.yahoo.com/?lang=es-MX>>.

- Farrel, John. y Benjamin Podoswa "Alianza Estratégica Entre *Google* y La Sección Amarilla en México y Latinoamérica" *Virket.com*. 03 de Octubre 2011. 08 de Mayo de 2012. Web. <<http://www.virket.com/redes-sociales/noticias.aliianza-estrategica-entre-google-y-seccion-amarilla> <<http://www.virket.com/redes-sociales/noticias.aliianza-estrategica-entre-google-y-seccion-amarilla/>>

- "Google Explica El Impacto De Internet En AL." *AltoNivel*. 4 May 2012. Web. 8 May 2012. <<http://www.altonivel.com.mx/20774-google-expone-el-impacto-de-internet-en-america-latina.html>>.

- "GOOGLE DE NUEVO Competidor TV Abierta EN MÉXICO". *TVMANIA*: . 20 de octubre 2011. Web. 4 de Mayo 2012.<http://www.network54.com/Forum/651078/thread/1319143697/GOOGLE_NUEVO_DE_TV_Abierta_ES_MEXICO>.

- "Google pretende acaparar el mercado Latinoamericano." *Marlex Systems*. Web. 01 Nov. 2009. <<http://www.marlexsystems.org/2641-google-pretente-acaparar-el-mercado-latinoamericano/#more-2641>>

- "Internet, Clave Para Los Negocios: AMIPCI." - *AltoNivel*. 17 de mayo 2011. Web. 8 de mayo de 2012. <<http://www.altonivel.com.mx/10285-internet-clave-para-los-negocios-amipci.html>>.

- "Infografía: Los Latinoamericanos En Internet". *Tendenciasdigitales.com*. 27 de diciembre 2011. Web. 5 de Mayo de 2012.<<http://www.tendenciasdigitales.com/1340/infografia-los-latinoamericanos-en-internet/>>.

- "Interesting Graph Showing the Time It Took Facebook Twitter and Google to Reach 10m Users." *Sharenator.com*. N.p., n.d. Web. 23 May 2012. <http://www.sharenator.com/Infinito_Picdump_66/Interesting_graph_showing_the_time_it_took_Facebook_Twitter_and_Google_to_reach_10m_users-209990.html>

- Jasra, Manoj. "Google #1 in Latin America - Web Analytics World Blog." *Analytics Blog*. 2 June 2008. Web. 01 Nov. 2009. <<http://www.webanalyticsworld.net/2008/06/google-1-in-latinamerica.html>>

- "John Farrell -Director General De Google México-Una Nueva Visión De Marketing." *Virket.com*. 22 Feb. 2010. Web. 8 May 2012. <<http://www.virket.com/publicidad-en-internet/john-farell-director-general-de-google-mexico-una-nueva-vision-de-marketing/>>.

- Kurzweil, Ethan. "Google Y Facebook Quieren Comprar Twitter." *Virket.com*. N.p., n.d. Web. 23 May 2012. <<http://www.virket.com/2011/02/23/noticias-twitter-google-y-facebook-quieren-comprar-twitter/>>

- “Latin American Internet Population and Telecommunications Statistics." *Internet Usage WorldStats - Internet and Population Statistics*. Web. 20 Mar. 2010. <http://www.internetworldstats.com/stats10.htm>
- "Products." *About Google*. N.p., n.d. Web. 03 July 2012. <<http://www.google.com/about/products/>>.
- "Pymes... Fuerza Durmiente." *Pepe Y Toño*. Banco De México, n.d. Web. 03 June 2012. <http://www.pepeytono.com.mx/mejora_tu_empresa/pymes_fuerza_durmiente>.
- "Ranking de Navegadores de Internet 2011". *Delegar.net* . 03 de febrero 2011. Web. 17 de mayo 2012. <http://www.delegar.net/blog/noticias/ranking-de-navegadores-de-internet-2011/>.
- Saitto, Serenna. "Google opens Latin American headquarters in Argentina - MarketWatch." *MarketWatch.com*. Web. 28 Oct. 2009. <<http://www.marketwatch.com/story/google-openslatin-american-headquarters-in-argentina>>
- Salgado, Juan. "La experiencia "online"" *Merca 2.0*. 3 Apr. 2008. Web. 1 Nov. 2009. <<http://www.merca20.com>>
- "StatCounter. Bing supera a Yahoo! A nivel mundial, Google Search Engine Todavía Arriba"*DiTii.com* . 11 de marzo 2011. Web. 14 de mayo 2012.
- Thompson, Arthur; et al. “Administración Estratégica”. Decimoquinta edición. McGraw Hill. 2008.
- "Top 5 Search Engines." *StatCounter Global Stats*. N.p., n.d. Web. 23 May 2012. <<http://gs.statcounter.com/>>.

10.- ANEXOS.

ANEXO 1

Lista de servicios de *Google*:

- *Añadir a Google Reader*: permite la creación de un botón gráfico con la dirección del *RSS* de tú *blog* para que al clicarlo este sea añadido a *Google Reader*.
- *Blogger*: es un servicio muy popular y gratuito de creación y publicación de *blogs*.
- *Froogle*: es un buscador de productos. Utilizado para buscar el precio más barato de un producto y la comparativa de estos en diferentes tiendas *online*.
- *GMail*: es el servicio de correo electrónico de *Google*, actualmente proporciona más de 2GB de capacidad de almacenamiento.
- *Google AdSense*: es el servicio de publicidad contextual de *Google*.
- *Google AdWords*: es la otra parte de *AdSense*. Mientras *AdSense* permite a los *webmasters* poner los anuncios en sus *web*, *Adwords* permite la publicación de estos en la red de *AdSense*.
- *Google Alerts*: te permite ser avisado por correo electrónico acerca de búsquedas y/o textos particulares.
- *Google Analytics*: analiza las páginas *web*, a través de un código *javascript*, guardando todo tipo de estadísticas de los visitantes. Permite la integración con una cuenta de *AdWords*.
- *Google Answers*: responde a tus preguntas.
- *Google Base*: Librería de contenidos, portal de anuncios clasificados o servicio inclasificable que permite añadir cualquier tipo de contenido a su base de datos.

- Google Blog Search: motor de búsqueda orientado a la búsqueda en *blogs/bitácoras* excluyendo el resto de páginas *web*.
- Google Bookmarks: es un servicio que permite a los usuarios guardar marcadores o favoritos con el título y las etiquetas deseadas.
- Google Browser Sync: Se trata de una *plugin* para el navegador *Firefox* con el que podrás sincronizar allá donde lo utilices tus ajustes incluyendo tus favoritos, tu historial, las *cookies* y las contraseñas que tengas almacenadas.
- Google Catalogs: busca en catálogos.
- Google Checkout: Sistema de pago por internet homólogo a *Paypal*. Proporcionas los datos de tu tarjeta al sistema y puedes pagar utilizando tu correo electrónico (en los sitios que acepten pagos a través de *Google Checkout*, claro).
- Google Co-op: permite a los usuarios suscribirse y catalogar contenidos procedentes de sitios como *CNNMoney.com* (economía), *Fandango.com* (espectáculos) o *People.com* (prensa rosa) para luego utilizar esos metadatos para mejorar la experiencia de búsqueda de los usuarios.
- Google Compute: existe como parte de la Barra de herramientas de *Google (Google Toolbar)* y se encarga de utilizar el '*idle time*' de tú ordenador (es decir, cuando no estás haciendo nada) para computar información desde proyectos distribuidos como *Folding@Home*.
- Google Desktop: Un servicio que ofrece colocar toda tu información personal en una barra lateral la cual te permite realizar búsquedas, syndicar contenidos, escribir notas, consultar información meteorológica y más.

- Google Earth: permite visualizar imágenes de satélite de cualquier rincón del mundo.
- Google Finance: Información bursátil: bolsa, cotizaciones, acciones, con gráficos e información adicional relacionada.
- Google Groups: te permite crear listas de correo, interactuar en ellas y leer los mensajes de *Usenet*.
- Google Homepage: te permite personalizar *Google* a tú gusto. Permite añadir *widgets* al usuario como información meteorológica, noticias, horóscopos y más.
- Google Hosted: Permite utilizar diferentes servicios como *Gmail*, *Google Talk*, *Google Calendar* y *Google Page Creator* sobre un nombre de dominio que le asociemos.
- Google Image Search: es el buscador de imágenes de *Google*.
- Google Labs: nos muestra los proyectos en los cuales *Google* está trabajando para una futura liberalización de los mismos.
- Google Local: Muestra información local basándose en datos procedentes de *Google Maps*.
- Google Maps: es un servicio de mapeo el cual integra rutas de conducción y localización con mapas de ciudades. Dispone de un API bastante elaborado con el que se pueden realizar aplicaciones independientes que utilicen *Google Maps*.
- Google Mars: incluye un conjunto de mapas e imágenes de la superficie de Marte.
- Google Moon: similar al anterior, en este caso muestra planos e imágenes de la superficie lunar, así como información sobre alunizajes que se han producido.
- Google Mobile: permite el acceso al buscador *Google* a través de un móvil *WAP*.

- Google Música: busca información sobre grupos de música, tiendas de música online y además combina resultados de *Froogle*, de *Google Images*.
- Google News: es un portal de noticias agregadas por ordenadores de *Google*. Todo el proceso es automático.
- Google Notebook: Permite tomar y archivar notas *al vuelo* mientras se navega y si se desea ofrece la posibilidad de compartir las notas con los demás. También incluye un buscador de notas públicas (de otros usuarios).
- Google Pack: se trata de una recopilación de software para ordenadores con *Windows XP* y navegador *Mozilla Firefox*.
- Google Pages: se trata de un servicio gratuito de *Google* para el alojamiento y la creación de páginas *web* de una manera sencilla e intuitiva.
- Google Print o Google Book Search: es un buscador de libros. Busca en libros (títulos y contenido) que el propio *Google* ha digitalizado e incluido a su base de datos.
- Google Reader: es el *agregador* o lector de feeds de *Google*.
- Google Scholar: busca información en documentación de tipo académico/científico.
- Google Send to Phone: es una pequeña extensión para *Firefox* la cual permite enviar SMS (mensajes de texto) a teléfonos móviles.
- Google Sitemap: es un lugar en donde los *webmasters* pueden subir el "*Sitemap*" de su página *web*. *Google* leerá esos *Sitemaps* y los utilizará para indexar más correctamente las *webs*. Recientemente ha incluido nuevas funcionalidad de *tracking* relacionadas con *AdSense*.
- Google SMS: permite acceder a varios servicios del buscador a través del móvil.

- Google Suggest: es una extensión al motor de búsqueda normal de *Google*. Se encarga de sugerir búsquedas (ordenadas por cantidad de resultados) mientras se está escribiendo la consulta.
- Google Talk: es el programa de mensajería instantánea y voz sobre IP de *Google*, que funciona bajo Jabber (protocolo abierto basado en XML). Es necesaria una cuenta de *Gmail* para utilizarlo.
- Google Toolbar: es una barra de herramientas para navegadores *web*, la cual permite realizar búsquedas con *Google* y acceder a sus servicios de una manera rápida, además de mostrar otra información interesante como puede ser el *PageRank*.
- Google Video: ofrece un archivo de videos de libre uso y Google Video Upload permite alojar en *Google* los videos anteriormente citados.
- Google Video Store: es un servicio integrado dentro de *Google Video* que permite comprar videos de series de televisión y otras temáticas.
- Google Web Search: motor de búsqueda de *Google*.
- Hello: es un pequeño cliente de mensajería instantánea el cual es utilizado junto con *Picasa* para compartir imágenes con familiares y amigos.
- Measure Map: es un sistema de estadísticas para blogs, más optimizado para ellos que *Google Analytics*, que es muy comercial.
- Orkut: es una red social a la que solo se puede acceder mediante invitación o con una cuenta de *Google*.
- Picasa: es un fantástico organizador de fotos digitales e imágenes para tu escritorio.

- YouTube: Servicio mundialmente famoso para visualizar y compartir videos. Además se convierte en la primera adquisición del gigante que conserva su propia imagen e identidad.
- Writely: es un potente y muy completo procesador de textos en línea (*online*),

Fuente: Google Inc.

Lista de servicios de Live:

- Live – Live Search: Es el viejo buscador de *Microsoft* “*MSN Search*” con un lavado de cara, nombre y nuevas funcionalidades e integración de otros servicios de su nueva plataforma. Permite, entre otras cosas, personalizar la página de inicio si así se desea.
- Windows Live Academic: Se trata de una especialización del buscador *Live.com* para encontrar: *títulos de artículos, nombres de autores, resúmenes de artículos y actas de congresos, en las publicaciones y corpus académicos* como definen ellos mismos. Cuenta con una interfaz bastante funcional.
- Windows Live Custom Domains: Servicio que permite asociar un nombre de dominio para utilizar cuentas de correo electrónico de *Windows Live Mail* asociadas al mismo.
- Windows Live Desktop: Se trata de un software que una vez has instalado en tu ordenador te permite buscar de manera local en tus archivos y correos electrónicos la información que necesites. Eso sí, ojo a las indicaciones: *Requiere Microsoft Windows XP/Server 2003/2000 y Microsoft Internet Explorer 5.01 o posterior.*

- Windows Live Local: Live Local es el servicio de mapas de *Live.com*. Funciona con el motor de *Visual Earth*, el servicio de imágenes por satélite homólogo a los mapas y satélites de *Yahoo* y *Google*. En él podrás localizar cualquier dirección, negocio o lugar del mundo.
- Windows Live Essentials: Se trata de un paquete de software para, según dicen ellos mismos: mejorar la experiencia del usuario al utilizar los servicios de la gama *Live*. Es necesario tener el *Windows XP* y el *Internet Explorer* para instalarlo.
- Windows Live Favourites: Este servicio nos permite archivar y organizar de una manera sencilla nuestros enlaces favoritos pudiendo acceder a ellos desde cualquier ordenador conectado a internet.
- Windows Live Gallery: Todo un compendio de imágenes, gráficos y *gadgets* para las bitácoras de *Live Spaces*, los *Windows Live Messengers*, la *Toolbar*.
- Windows Live ID o *Windows Live Account*: Es el nuevo nombre del viejo “*Passport*”, un servicio de *multi* identificación utilizado desde hace años en *Microsoft* y otros servicios de red. El objetivo es que con una misma cuenta de usuario/identidad puedas identificarte y acceder a distintos y variados servicios (del entorno *Windows Live*, se entiende) sin necesidad de registrarse en cada uno de ellos. Si tienes una cuenta de *Hotmail*, *MSN Messenger* o *Passport* no es necesario que te registres, ya lo estás. Google crearía posteriormente su servicio homólogo con “*Google Accounts*”.
- Windows Live Ideas: Desde este sitio se anuncian algunos de los servicios de *Windows Live* como *Windows Live Messenger*, *Windows Live Mail*, *Academic*, etc. y permite al usuario informarse acerca de las posibilidades de cada uno y realizar un envíos de sugerencias y/o

errores sobre el software que le sirve como *retroalimentación* para mejorar y optimizar los servicios a la gente de *Microsoft*.

- *Windows Live Messenger*: El clásico programa de mensajería instantánea “*MSN Messenger*” de *Microsoft* ahora integrado en la gama *Windows Live*. Incluye nuevas funcionalidades como llamadas, videoconferencias, compatibilidad con la mensajería de *Yahoo!* o la posibilidad de compartir archivos y carpetas con otros usuarios además de un renovado diseño.
- *Windows Live Mail*: El clásico servicio de correo electrónico de *MSN – Microsoft* (conocido como *Hotmail*, mucho antes de la llegada de *GMail*). Ahora con nuevas prestaciones, diseño e integrado con *Live.com* y *Windows Live ID*.
- *Windows Live OneCare*: Un servicio de protección del ordenador que se actualiza de forma automática y permanece siempre activado proporcionando una protección pertinente frente a virus, intrusos y otras amenazas, así como a mantener el PC ajustado y a realizar copias de seguridad de los documentos importantes.
- *Windows Live OneCare Family Safety*: Este servicio proporciona un *guardián de contenidos* permitiéndote ocultar información que consideres inapropiada para los usuarios de tu ordenador.
- *Windows Live Photosynth*: *Preview tecnológica* de un sistema para crear escenarios virtuales a partir de las fotografías de los usuarios.
- *Windows Live Shopping*: Por una parte, los usuarios elaboran guías y recomendaciones de determinados productos. Por otro lado se ofrece la compra de ese producto en diferentes tiendas *online*, mostrando el precio en cada una. Vamos, una especie de *Froogle*.

- Windows Live Spaces: Servicio de creación de blogs integrado con *Windows Live Messenger* (conocido como *MSN Messenger*, la famosa mensajería instantánea de *Microsoft*). Permite gestionar una bitácora personal: crear entradas (*posts*), subir fotos, música, enlazar a tus amigos.
- Windows Live Support: Te proporciona una lista de enlaces de los soportes técnicos de los distintos servicios de *Windows Live*: Alertas, Favoritos, *Messenger*, *Mail*.
- Windows Live Toolbar: Barra de herramientas de *Microsoft* que permite buscar automáticamente en *Live.com* además de integrar pestañas de navegación en el *Internet Explorer*.
- Windows Live Toolbar plugins: *Plugins* para la barra de herramientas de *Live*: *Windows Live Toolbar*.

Fuente: Windows Live.

Lista de servicios de Yahoo!:

- Ask Yahoo!: permite plantarle al buscador una pregunta en cualquier idioma, y este buscará una respuesta para la misma.
- Blo.gs: permite crear *blogrolls* o revivir actualizaciones de *feeds* por correo electrónico, aunque seguramente sea más conocido como un servicio para hacer *ping* con el *blog*. *Yahoo!* lo compró en el verano del 2005.
- Buzz Game: es un ficticio juego de la bolsa, te permite comprar acciones de nuevas tecnologías emergentes y comerciar con ellas. Es muy similar a BlogShares: pero no está limitado a *blogs*.

- *del.icio.us*: es un *agregador* social de marcadores. Los usuarios pueden añadir sus enlaces, etiquetarlos (*taggearlos*) y compartirlos con los demás. *Dialpad*: fue comprado por *Yahoo!* en verano de 2005 y ofrece el popular servicio de Voz sobre IP, el cual permite llamar a teléfonos fijos y móviles a bajo coste, esta junto con otras tecnologías vienen incluidas en *Yahoo! Messenger*.
- *Flickr*: es uno de los servicios más populares, el cual permite subir y compartir fotografías. *Flickr* proporciona 20MB de subidas por mes para tus fotos.
- *Kelkoo*: es una tienda *online* que compara precios, fue comprada por *Yahoo!* en el 2004 para potenciar sus servicios europeos de compra *online*.
- *My Yahoo!*: es un portal que te permite personalizar qué tipo de información te gustaría recibir. Combina noticias, marcadores, información bursátil, meteorológica, resultados deportivos y mucho más.
- *My Yahoo! Ticker*: Es una aplicación descargable que proporciona información en tiempo real de noticias, de la bolsa e información meteorológica y que te permite añadir canales RSS adicionales.
- *Oddpost*: es un fantástico sistema de correo electrónico sobre la *web* el cual incluye un *agregador* de noticias. Fue adquirido por *Yahoo!* en el 2004 y será la base del próximo *Yahoo! Mail*.
- *SBC Yahoo! DSL*: servicio de *Yahoo!* y SBC con el cual ofrecen conexión DSL (ADSL).
- *Upcoming*: es un calendario social de eventos. Los miembros pueden añadir evento y compartirlos con otros usuarios, los cuales también podrán añadir estos.
- *Yahoo!*: es el portal principal que sirve de puerta de enlace a todos los servicios de *Yahoo!*.

- *Yahoo! Address Book*: es parte de *Yahoo! Mail*, pero al cual se puede acceder mediante un subdominio propio. Permite gestionar todos tus contactos de una manera sencilla.
- *Yahoo! Alerts*: te permite suscribirte a una búsqueda en concreto y recibir los resultados en el correo electrónico, la mensajería instantánea o en el teléfono móvil.
- *Yahoo! Answers*: es un sistema de preguntas y respuestas integrado en la red social de *Yahoo!* 360. Tú preguntas, los usuarios te responden.
- *Yahoo! Auctions* :una copia de *eBay* integrada en *Yahoo!*.
- *Yahoo! Astrology*: proporciona horóscopos e información astrológica diaria.
- *Yahoo! Audio Search*: ayuda a buscar archivos de audio y *podcasts* libres y gratuitos.
- *Yahoo! Autos*: es parte de los servicios de Compra (*Shopping*) de *Yahoo!*. Permite buscar coches nuevos y de segunda mano, seguros, financiaciones y más. Si dispones de una cuenta de *Yahoo!* te permite añadir automóviles a la lista.
- *Yahoo! Avatar*: permite crear avatares personalizados para visualizar y utilizar en *Yahoo! Messenger*.
- *Yahoo! Banking Center*: permite buscar tarifas, planes de ahorro, planes de pensión y más servicios típicos de un banco.
- *Yahoo! Bill Pay*: te permite crear una lista de facturas y proporcionar la forma de pago que más te guste.
- *Yahoo! Bookmarks*: permite guardar tus marcadores (*bookmarks*) online.
- *Yahoo! Briefcase*: permite a todos los miembros de *Yahoo!* subir archivos a la *web* y compartirlos con los amigos. La cuenta sólo ofrece 30 MB de capacidad.

- *Yahoo! By Phone*: te permite acceder a tu cuenta de *Yahoo!* llamando a un número 800. Este devolverá la información personalizada deseada del usuario (noticias, tiempo, finanzas, y otros mas) funcionando mediante comandos de voz. La versión no es gratuita, se debe pagar 4.95 dólares para acceder al servicio.
- *Yahoo! Calendar*: calendario social integrado en el servicio de correo electrónico donde pueden añadirse alertas, aunque se puede acceder independiente del correo.
- *Yahoo! Chat*: servicio de salas de chat de *Yahoo!* sobre la *web*.
- *Yahoo! Classifieds*: servicio de anuncios clasificados de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Conversion Calculator*: calculadora de conversión para unidades de medida.
- *Yahoo! Desktop Search*: aplicación descargable la cual indexa tu disco duro y te permite buscar en él rápidamente.
- *Yahoo! Dictionary*: busca definiciones en el diccionario.
- *Yahoo! Directory*: es el directorio de páginas *web* de *Yahoo!*
- *Yahoo! Domains*: permite comprar un dominio y *Yahoo! Web Hosting* ayuda a comprar un alojamiento *web*.
- *Yahoo! Downloads*: contiene una lista con todo el software que *Yahoo!* ofrece como su barra de herramientas y su cliente de mensajería instantánea.
- *Yahoo! Education*: ofrece todo tipo de recursos para la educación como cursos, información escolar, búsqueda de campus, y algunas herramientas más para estudiantes.
- *Yahoo! Encyclopedia*: proporciona acceso a la enciclopedia de *Columbia* y la búsqueda de miles de artículos en ella.
- *Yahoo! Entertainment*: ofrece películas, música, noticias de televisión y noticias del corazón.

- *Yahoo! Family Accounts*: es una cuenta la cual permite un control parental. Los padres deciden qué tipo de información tendrán acceso los niños en *Yahoo!*.
- *Yahoo! Fantasy Sports*: juego deportivo de *Yahoo!* en el que puedes actuar como el presidente de un club deportivo, comprando y vendiendo jugadores.
- *Yahoo! Finance*: ofrece noticias financieras, bursátiles e información sobre la bolsa y las acciones.
- *Yahoo! Games*: servicio gratuito de juegos *online* de *Yahoo!*, con miles de juegos *online* uni y multijugador.
- *Yahoo! Gear*: tienda *online* de venta de *merchandising* de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Geocities*: es un servicio de alojamiento *web* gratuito de *Yahoo!*, con publicidad incorporada.
- *Yahoo! Greetings*: servicio de envío de postales a amigos y familiares.
- *Yahoo! Groups*: permite crear listas de correo, leer los mensajes de *Usenet* y en general conocer y participar con gente de intereses similares.
- *Yahoo! Health*: ofrece noticias de ciencia y salud, incluye una enciclopedia de términos médicos, guía de medicamentos y más.
- *Yahoo! Help: FAQs* (Preguntas frecuentemente realizadas) de los servicios de *Yahoo!*
- *Yahoo! HotJobs*: es un buscador de trabajos y uno de los mejores de la red. Puedes buscar por localización o por tipo de trabajo.
- *Yahoo! Image Search*: buscador de imágenes de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Instant Search*: es un servicio creado con *AJAX*, el cual va proporcionando resultados según se está escribiendo el término en la caja.

- *Yahoo! International*: proporciona una lista de todos los servicios de *Yahoo!* que están disponibles en varios idiomas.
- *Yahoo! LAUNCHcast*: es uno de los mayores directorios de audio *streaming* disponible en la red. Un gran directorio con todo tipo de géneros musicales.
- *Yahooligans!*: portal para niños en donde podrán encontrar juegos, bromas, consejos escolares y cualquier cosa que un niño pueda necesitar.
- *Yahoo! Local*: permite buscar negocios y anuncios cerca de tu zona geográfica.
- *Yahoo! Mail*: servicio de correo electrónico de *Yahoo!*: 2 GB de capacidad, calendario y más.
- *Yahoo! Maps*: es el servicio de mapas de *Yahoo!* que funciona bajo una estupenda interface en *Flash*. Permite buscar de manera rápida cualquier dirección y/o negocio en un plano.
- *Yahoo! Message Board*: servicio de foros para los usuarios de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Messenger*: es el programa de mensajería instantánea de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Mobile*: permite introducir un proveedor, fabricante y modelo de móvil y devolverá información de qué servicios de *Yahoo!* están disponibles para ese teléfono.
- *Yahoo! Movies*: permite introducir un código postal o una ciudad de los cuales devolverá los cines más cercanos a la zona y sus horarios. También permite leer críticas de películas.
- *Yahoo! Music*: contiene acceso a descargas de vídeos musicales, radio *streaming*, noticias musicales, conciertos y más. Puede darse de alta con un correo para estar al día.
- *Yahoo! Music Engine*: mercado digital musical de *Yahoo!*. El almacén proporciona cada mes distintos planes de descarga (4.99 dólares/mes, ó 99 céntimos de dólar por canción).

- *Yahoo! My Web 2.0*: es un experimento de marcado y búsqueda social que funciona muy bien. Los usuarios de *Yahoo!* pueden marcar páginas en sus cuentas, etiquetarlas y compartirlas con otros. Similar a *del.icio.us* pero más potente en el motor de búsqueda.
- *Yahoo! News*: agrega noticias de varias fuentes de internet y las visualiza en un entorno similar al de un periódico.
- *Yahoo! News Search*: buscador de noticias de *Yahoo! News*.
- *Yahoo! Next*: es parecido a *Google Labs*. Aquí podrás encontrar cualquier tipo de servicio en el cual están trabajando actualmente en *Yahoo!*.
- *Yahoo! Notepad*: es parte del servicio de correo electrónico pero que puede ser accedido unilateralmente. Permite escribir y almacenar notas privadamente.
- *Yahoo! People Search*: te permite buscar cualquier dirección proporcionándole alguna información básica relativa. También permite localizar un correo electrónico de una persona introduciendo su nombre al completo.
- *Yahoo! Personals*: permite localizar gente con tus mismos intereses y gustos.
- *Yahoo! Pets*: permite buscar mascotas.
- *Yahoo! Photos*: servicio para almacenar y compartir fotos. Será fusionado con *Flickr*.
- *Yahoo! Podcasts*: es un extenso directorio de *podcasts* el cual te permite suscribirte a *podcasts* y escucharlos directamente desde la *web*.
- *Yahoo! Points*: es parte del programa de premios de *Yahoo!*, para los usuarios de *Yahoo! Visa Card*. Ganas puntos utilizando la tarjeta.
- *Yahoo! Real Estate*: te ayuda a buscar una casa, una hipoteca o cualquier cosa relacionada.
- *Yahoo! Reference*: recopilación de recursos relacionados con la educación.

- *Yahoo! Research*: es el sitio donde se crean los nuevos servicios de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Search*: es el buscador de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Search Marketing*: es el lugar donde los anunciantes y medios pueden aprender sobre las soluciones publicitarias de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Shopping*: es un portal de compras de *Yahoo!*. Te permite navegar por los artículos categorizados, ordenador por precios, o por términos. Cada elemento posee una amplia descripción y crítica.
- *Yahoo! Shortcuts*: es una guía de referencia de todos los atajos de búsqueda que puedes utilizar en el buscador de *Yahoo!*.
- *Yahoo! Site Explorer*: permite explorar las páginas indexadas en *Yahoo!* globalmente o sitio por sitio.
- *Yahoo! Spanish Dictionary*: permite traducir textos y páginas del inglés al español.
- *Yahoo! Sports*: proporciona noticias deportivas e información de jugadores y equipos deportivos.
- *Yahoo! Subscriptions*: permite buscar únicamente en secciones predefinidas como noticias o referencias no listadas normalmente en el buscador normal.
- *Yahoo! Thesaurus*: ayuda a localizar sinónimos.
- *Yahoo! Tickets*: es un servicio de venta de entrada a espectáculos.
- *Yahoo! Toolbar*: es la barra de herramientas de *Yahoo!*, la cual integra diferentes servicios y accesos al buscador.
- *Yahoo! Travel*: es el buscador de vuelos, viajes, hoteles y reservas de *Yahoo!*. Muy completo.

- *Yahoo! TV*: proporciona noticias relacionadas con la televisión, programaciones, y búsquedas relacionadas.
- *Yahoo! Videogames*: proporciona información sobre videojuegos, noticias y análisis de estos. Los jugadores pueden buscar análisis, avances, trucos y otras cosas interesantes.
- *Yahoo! Video Search*: permite buscar videos de licencia libre para su descarga y su visualización. No permite subir videos.
- *Yahoo! Yellow Pages*: permite buscar direcciones de empresas / negocios y números de teléfonos. Funcionará con *Yahoo! Local*.
- *Yahoo! Wallet*: te permite almacenar todos tus viajes, recibos, boletos, así como la información de tu tarjeta de crédito para que nunca más te olvides. Este servicio está encriptado y es seguro.
- *Yahoo! Weather*: proporciona información meteorológica.
- *Yahoo! Widgets*: permite mediante "*widgets*" crear un escritorio personalizado con información de los servicios que el usuario quiera.
- *Yahoo! World Factbook*: es un completo atlas con mapas y carretas de varios países de todo el mundo.
- *Y!Q*: es una nueva búsqueda contextual que puede ser añadida a páginas *web*, las cuales automáticamente localizarán términos posteados y proporcionará resultados acordes a la información recolectada. Funciona con *AJAX*.
- *WebJay*: es un portal que permite de forma sencilla crear y guardar listas musicales, de videos y otros más, así como compartirlas con otros o añadirlas en nuestras propias *webs*.

Fuente: Yahoo! Inc.