

31 de diciembre de 2012

*Joaquín Muñoz D'Ocón*



Presenta:

# Caso Google™

## Índice

1	Investigación-----	pág. 3
2	Propuesta de estrategia-----	pág. 8
3	Repercusiones de la estrategia-----	pág. 11
4	Bibliografía-----	pág. 13

# 1. Investigación

Google, después de 14 años, ha pasado de ser un simple motor de búsqueda a un amplio catálogo de servicios. Los fundadores siempre han tenido como reto solucionar problemas, más que ganar dinero fácil, por lo que su política de gestión es arriesgar en aquellas áreas que ven interesantes para innovar. Además, en sus orientaciones estratégicas nunca ha estado presente la publicidad contratada a una agencia de publicidad, por lo que el “boca a boca” los ha posicionado en un lugar privilegiado, así como publicidad gratuita al aparecer citados en revistas, periódicos y espacios televisivos. Su capacidad tecnológica les ha facilitado el camino para poder prescindir de la tradicional fuerza de ventas, ya que juegan en un negocio aparentemente “gratis”, pero por el que se paga por el simple hecho de aparecer, siendo ellos los que controlan el muro de apariciones. Han creado un medio y una cultura alrededor de él, aportando confianza al usuario al separar los resultados editoriales de los resultados de pago. Sin embargo se ven expuestos a lo que sus stakeholders digan de ellos, y aunque la reputación de la empresa sigue estando presente en los primeros puestos del monitor Reprtrak, se ha detectado un problema reputacional al que debemos adelantarnos.


Al analizar la empresa Google con el monitor Reprtrak se observa que Google ha perdido el primer puesto y los resultados podrían indicar que la gente está viendo ahora a Google como otra empresa más de tecnología, sin diferenciarse. Y es un riesgo dado que ahora las empresas tecnológicas están sufriendo pérdida de confianza ante la falta de transparencia que existe al no saber qué ocurre con los datos que el usuario vuelca en las empresas tecnológicas (muchas veces sin leerse las políticas de privacidad).

Reprtrak nos indica que una reputación corporativa es una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el

atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales. Así pues, Google cada vez se diferencia menos de sus rivales y absorbe riesgos existentes en el sector.



### Las 10 empresas con mejor reputación en España 2012

1		80,74
2		79,98
3		79,27
4		79,21
5		78,97
6		78,81
7		77,91
8		77,05
9		76,37
10		76,35

Hemos escogido Reptrak para analizar el riesgo dado que es una herramienta confiable ya que mide el atractivo emocional para los distintos stakeholders teniendo en cuenta cuatro elementos: admiración y respeto, reputación reconocida, buena impresión y confianza. Tiene en cuenta la experiencia directa, que en el caso de Google son excelentes productos, pero también las inversiones, empleo, servicio al cliente, etc. También lo que hace o dice la compañía (marca, marketing, publicidad, proyectos de RSC, etc.) y lo que dicen otros de la empresa (redes sociales, medios, familia/amigos, KOLs).

Por tanto, entrando de lleno en el tema, Reptrak identifica a Google como la segunda empresa con mejor reputación en España, pero se atisba un futuro riesgo al

31 de diciembre de 2012

encontrar, en el año 2012, la integridad y la ciudadanía como factores clave de la reputación en España.

Decimos que es un futuro riesgo, y así nos lo muestra más adelante el informe “Reptrak Pulse España 2012” y “2012 Reptrak 100 Global Report”, por el contexto que viven las empresas tecnológicas como Google.

2012 Global RepTrak™ 100 - Winners



**BMW is the new World's Most Reputable Company**

- The German car company drives all the way to the top of the list with an excellent reputation score of 80. A RepTrak™ score of 80 marks a very strong emotional bond and shows that consumers around the world trust BMW to deliver on its promises.
- Three car companies are in the top 10 and they are all German. Each of them are outperforming the auto industry by 10+ points clearly sending a message to the competitors.
- The other winners come from IT, Electronics and Entertainment.
- Google has lost the top spot and the results could indicate that people are now viewing Google as just another tech company.
- Compared to 2011 only Microsoft is new to the top 10 replacing Intel who dropped out from the top tier.
- Sony has bounced back from the IT security breach in 2011 indicating that trust is still high with consumers amidst CEO change and weak financial performance.
- Apple maintained a top 10 rank despite loss of its iconic leader Steve Jobs. This indicated that the reputation platform was strong enough to carry the company past this loss.

All Global Pulse scores that differ by more than +/-0.9 are significantly different at the 95% confidence level.  
 Pulse scores are based on questions measuring Trust, Admiration & Respect, Good Feeling and Overall Esteem (captured in the Pulse score on a 0-100 scale).

Above 80	Excellent/Top Tier
70-79	Strong/Robust
60-69	Average/Moderate
40-59	Weak/Vulnerable
Below 40	Poor/Bottom Tier

Si bien el riesgo es mínimo, se observa una gran preocupación al monitorizar la evolución de la reputación de Google en los últimos 3 años, que ha pasado de estar en la primera posición a estar en la sexta posición, adelantando a Google empresas competidoras de diferentes áreas en las que trabaja, para ofrecer sus servicios, como Apple o Sony. Ha perdido la denominación de reputación excelente, quedándose en reputación robusta, un escalafón por debajo, tal y como muestra Reptrak. Además, si se analiza por regiones, Europa es la única región en la que aparece en el Top 5.

31 de diciembre de 2012

Global RepTrak™ 100 - Top 10 last 3 years



<u>2012</u>		<u>2011</u>		<u>2010</u>	
1		1	Google	1	Google
2	SONY	2		2	SONY
3	The Walt Disney Company	3	The Walt Disney Company	3	The Walt Disney Company
4	DAIMLER	4		4	
5		5		5	DAIMLER
6	Google	6	SONY	6	
7	Microsoft	7	DAIMLER	7	NOKIA
8		8	Canon	8	
9	Canon	9		9	
10		10		10	

Otro factor a analizar sobre los competidores es cómo Sony, Nokia, Microsoft, Canon, Nike y Samsung han conseguido hacerse, a nivel global, con una reputación más fuerte según el monitor Reptrak, que indica una fuerte conexión emocional con la gente en los mercados de crecimiento extranjeros. Siempre considerando que las

Best Reputation by Region in 2012

North America	Europe
1 SONY	1
2 The Walt Disney Company	2 SONY
3 Johnson & Johnson	3 DAIMLER
4 Kellogg's	4
5 Kraft Foods	5 Google

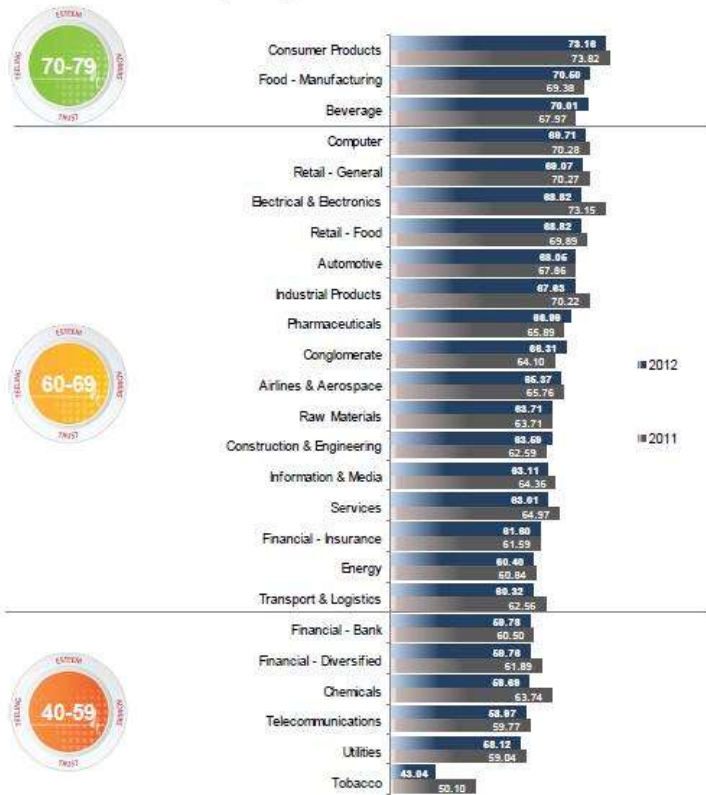
  

Latin America	Asia Pacific
1 Nestlé	1 The Walt Disney Company
2	2
3 SONY	3 Microsoft
4 Microsoft	4
5 Colgate	5 Canon

principales industrias en las que se mueve Google, es decir la informática, la ingeniería y la de los medios de comunicación e información y telecomunicaciones se encuentran en posiciones moderadas o vulnerables dentro de las reputaciones globales de las diferentes industrias.

31 de diciembre de 2012

Global Industry Reputations – 2011 vs. 2012



**Is your industry reputation helping or hurting you?**

- At a global level we see that the majority of industries have an average reputation. Only 3 industries stand out with a strong reputation; Consumer Products, Food – Manufacturing, and Beverage.
- At the bottom with weak reputations we find large important societal industries like Utilities, Telecom, and Financial Services. Being structural industries its concerning that they have such a low level of trust and respect with the general public.
- Looking at individual company reputation is remarkable that BMW breaks away from the industry with a reputation that is 12 points better than the industry.
- Do you have what it takes to stand out from your industry?

Above 80	Excellent/Top Tier
70-79	Strong/Robust
60-69	Average/Moderate
40-59	Weak/Vulnerable
Below 40	Poor/Bottom Tier

Pulse scores are based on questions measuring Trust, Admiration & Respect, Good Feeling and Overall Esteem (captured in the Pulse score on a 0-100 scale). 2012 n = 287,338  
2011 n = 278,377

Por último, observamos que el factor “lugar de trabajo” es en el que Google ha focalizado su reputación, estando en la oferta de productos y servicios en la octava posición, en la responsabilidad en la quinta y en la innovación y ciudadanía en la

The companies with the Best Reputation in 2012 within the 7 dimensions of Reputation



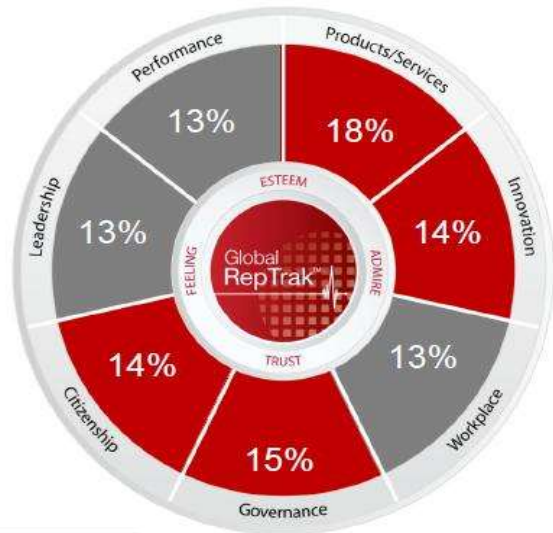
tercera. Y aunque son buenos resultados, hay que tener en cuenta que la posición de Google centrada en su lugar de trabajo no es la más beneficiosa para su reputación, dado que de las 7 dimensiones que Reptrak valora para el “encantamiento” de los

grupos de interés, el lugar de trabajo no figura entre las 4 dimensiones con mayor interés para la reputación, que son innovación, ciudadanía, responsabilidad y oferta de servicios, y en las que Apple, empresa competidora, le supera.

### What Drives Reputation Globally in 2012



- To win the support and trust of consumers, you have to engage on all 7 dimensions:**
- Each of the 7 dimensions account for more than 13% of reputation. So to win you need to excel and communicate about each one
  - Product & Services and Innovation explain 32% of reputation
  - Citizenship, Governance and Workplace determine 42%
  - Financial Performance and Leadership make up the last 26%
  - Building a company specific reputation platform across dimensions is the key to success in the reputation economy



Product/Services: 'Company' offers high quality products and services – it offers excellent products and reliable services  
 Innovation: 'Company' is an innovative company – it makes or sells innovative products or innovates in the way it does business  
 Workplace: 'Company' is an appealing place to work – it treats its employees well  
 Governance: 'Company' is a responsibly-run company – it behaves ethically and is open & transparent in its business dealings.  
 Citizenship: 'Company' is a good corporate citizen – it supports good causes & protects the environment  
 Leadership: 'Company' is a company with strong leadership – it has visible leaders & is managed effectively  
 Performance: 'Company' is a high-performance company – it delivers good financial results

Factor Adjusted Regression  
 n = 14,500  
 Adj-R<sup>2</sup> = 0.707

## 2. Propuesta de estrategia

Después de la investigación realizada que nos muestra cuál es el riesgo reputacional, debemos realizar una estrategia que nos ayude a dar solución a esos problemas o poder minimizarlos al máximo, es decir, influir en la “realidad” y mitigar el riesgo



31 de diciembre de 2012

reputacional. Por ello, debemos realizar un ejercicio de benchmarking para encontrar nuevas formas de comunicación que podamos adaptar a nuestra empresa y nos ayuden a mejorar la imagen y reputación de la empresa. Necesitamos acciones de comunicación para capitalizar sobre la “buena realidad”. Hablamos de generar confianza absoluta, es decir “si quieres que los demás confíen en ti, antes debes confiar tú en ellos”, tal y como se menciona en el portal “Expansión.com”. Denominado también como “enchantment” por Guy Kawasaki. Esa confianza de la que hablamos, esa pasión, los clientes la perciben de inmediato, y, como es contagiosa, suelen devolverla multiplicada.

Google es una compañía basada en la innovación, por ello se debe utilizar todo tipo herramientas de la información para llegar directamente al público, siendo coherentes con su filosofía. En nuestro caso, la tendencia comunicativa que mejor se adapta para la disminución del riesgo encontrado, con el objetivo primordial de generar confianza mediante los factores responsabilidad y ciudadanía para mejorar la reputación en las dimensiones vulnerables de nuestra reputación, es un sistema corporativo de noticias propio de nuestra organización.

Esta tendencia la podemos encontrar en la revista digital DIRCOM, del artículo “5 tendencias clave en la comunicación organizacional y RRPP”. Este artículo proviene del blog de Jorge Aguilera, PHD en comunicación organizacional por la Universidad Mayor de Chile y la Universidad de Málaga en España.

La tendencia pretende transmitir información a tiempo real por parte de la organización sobre la actualidad de la empresa. Con la creación de contenidos a tiempo real se busca conseguir una interactividad entre el público y la compañía. Además se intenta transmitir también una cierta transparencia, al dar a conocer la actualidad de todo lo que ocurre en relación a la compañía y anticiparse a rumores que circulan entre los usuarios avanzados y que acaban siendo publicados en los medios de comunicación, así como pudiendo dar a los medios una herramienta para

31 de diciembre de 2012

contrastar la realidad noticiable, siendo estos dos los principales grupos de interés que influyen en la opinión pública y en la imagen de Google.

Este sistema de noticias consiste en una especie de periódico digital perteneciente a la organización y con la misma estructura que un periódico convencional. Principalmente se busca informar a la sociedad de qué está pasando, pero por otra parte también queremos crear un espacio de interacción con el público, por lo que también se le ofrece al usuario la posibilidad de la creación de contenidos dentro de nuestro periódico en una sección similar a un foro donde vertir conocimiento.

Además de la actualidad que ofrece la compañía diariamente, los usuarios también poseerán un buzón de quejas y sugerencias donde pueden opinar sobre cuestiones de la empresa o ayudas para un mejor funcionamiento.

Por último, y con el objetivo de la transparencia y la interacción, también encontraremos una sección de opinión, con editoriales y cartas al director, donde tanto la compañía como los usuarios pueden expresar sus opiniones sobre temas referentes a la compañía o el sector en el que ésta se encuentra, y dependiendo del momento se podrán organizar eventos a través del sistema corporativo de noticias, convocando y mostrando en él los eventos organizados para explicar a los poderes políticos y mediáticos temas relacionados con la compañía, sobre todo con la política de privacidad que tanto afecta y daña la imagen de Google últimamente, pues el medio más efectivo para llegar al grupo político (seguido del séquito mediático) es a través de eventos. Pero dado su carácter puntual se le considera un elemento interno de los medios de comunicación, a tener en cuenta en temas que afecten a trozos de realidad que la opinión pública focaliza en los políticos. Es decir, dada la especificidad de esos posibles temas se debe tener en cuenta ésta consideración, pero siempre con el sistema corporativo de noticias como elemento constatado mediante el estudio anteriormente citado y que nos sirve de tendencia para mitigar los riesgos reputacionales existentes.

En resumen:

**Objetivos a corto plazo:**

- Anticiparse a rumores.
- Servir de contraste de la realidad noticiable.
- Servir de medida para reducir la presión que los stakeholders generan.

**Objetivos a largo plazo:**

- Poner en valor la política de transparencia para demostrar que la política de privacidad no es "malvada" y así mejorar la reputación en las dimensiones "ciudadanía", "innovación" y "responsabilidad".
- Diferenciarse del resto de empresas del sector tecnológico para asumir los mínimos riesgos posibles del sector.

## 3. Repercusiones de la estrategia

En principio todos hemos utilizado en alguna ocasión algún servicio de todos los que ofrece Google, al menos su herramienta más básica, el buscador. Todos hemos realizado alguna consulta, hemos buscado alguna dirección, algún producto, alguna empresa, etc. En definitiva, algo de información y, siempre acudiendo al mismo recurso: Internet > Buscador > Google.

De hecho, al intentar realizar una estimación de la gente que utiliza los productos y servicios de esta empresa y basándonos en exhaustivos estudios mencionados en "Google, la historia" de A. VISE, David y MALSEED, Mark., podemos comprobar que la base de usuarios de Google Search únicamente ya es de 1.000 millones como mínimo. Pero como comentábamos Google ofrece mucho más que un simple motor de búsqueda, así puedes podemos comprobar que casi toda la totalidad de los usuarios

31 de diciembre de 2012

de Internet ha utilizado alguna vez “algo” ofrecido por esta enorme empresa. Incluso restando a China en este estudio (debido a los problemas de la empresa con este país) existiría una base de usuarios cercana a los 1.500 millones, obteniendo una base global de usuarios entre los 1.000 y los 1.500 millones. Siempre teniendo en cuenta que son estimaciones, puesto que no se puede saber con exactitud cuántos usuarios tiene realmente.

Pero dado el enfoque al que estamos orientando nuestra solución, en base al problema reputacional que hemos encontrado y a su vez la tendencia que queremos seguir, no está orientado a ese usuario casual, esporádico o por decirlo de alguna manera, ese usuario “standard” de Google que únicamente hace uso de su buscador, sino que queremos hacer partícipe al usuario que va más allá, que exprime realmente las posibilidades de Google y todas las herramientas que ofrece, ya sea de Google Search, Youtube, Blogger, Google Maps, Gmail, Android, Chrome y un largo etcétera. Esto es debido a que buscamos una interacción con ese usuario medio/avanzado, buscamos darle confianza desde la empresa y que sea partícipe de los problemas que hayan y también de las soluciones que se busquen. Queremos mostrarnos como una empresa transparente que busque soluciones a los defectos que nuestros usuarios encuentren, pero para ello ese usuario debe saber navegar por el mundo virtual, debe utilizar nuestros productos, herramientas y aplicaciones (para encontrar esos fallos que solo un usuario avanzado pueda contrastar) y debe saber también interactuar con nosotros como empresa.

También serán público de nuestro proyecto los mismos medios de comunicación.

A pesar de los conflictos que han habido entre la imposición del pago de un canon por parte de Google en países como Alemania, Bélgica, Francia o Italia para paliar el “aprovechamiento” de la información que hace el buscador de los propios medios.

Con esto ofrecemos la posibilidad de que cuando un medio quiera informar o transmitir algún dato o noticia de nuestra empresa, venga a Google a recoger dicha

31 de diciembre de 2012

información. Una información realizada por parte de la empresa y de todos sus públicos. De esta manera ofreceremos a los medios de comunicación una fuente de información de nuestra empresa veraz y contrastada, con la que a su vez evitaremos posibles rumores o noticias que no beneficien a nuestra empresa.

En líneas generales, una vez puesta en marcha la estrategia reputacional descrita anteriormente, las consecuencias que se derivarían de ésta sería una mejora de la imagen externa de la compañía, en cuanto a las dimensiones más vulnerables ya descritas, generando una reputación más competitiva respecto a sus rivales más inmediatos: Apple, Samsung, Microsoft y Sony.

## 4. Bibliografía

-A. VISE, David y MALSEED, Mark. “Google, la historia. Los secretos del mayor éxito empresarial, mediático y tecnológico de nuestro tiempo”. Ediciones La esfera de los libros, Madrid (2006). Pags. 31, 289 a 337 y 347.

-ABC. “Google desvincula a Android de la sentencia del caso Apple vs. Samsung”. abc.es [en línea]. Madrid: 27 de agosto del 2012. <http://www.abc.es/20120827/tecnologia/abci-google-desvincula-android-tribunales-201208271657.html> [Consulta 29 de septiembre de 2012].

-DIARIO TITULAR [en línea] <http://diariotitular.com/tension-entre-google-y-los-medios/> [Consulta 15 de diciembre de 2012]

-EXPANSIÓN.COM [en línea ] <http://www.expansion.com/blogs/inmo-tendencias/2012/08/20/el-futuro-se-basa-en-la-confianza-mutua.html> [Consulta 10 de diciembre de 2012]

31 de diciembre de 2012

-FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, IE BUSINESS SCHOOL. [en línea]

<http://www.blog.criterio-sostenible.com/wp-content/uploads/2011/05/2011-05-ESP-FrC-IE-BUSINESS-SCHOOL-Estudio-de-Reputaci%C3%B3n-y-Riesgos-Reputacionales-100p.pdf> (Consulta 4 de diciembre de 2012)

-GLOBAL CORPORATE REPUTATION INDEX [En línea]

<http://www.burson-marsteller.com/Index/Global%20Corporate%20Reputation%20Index%202012.pdf>  
(Consulta 4 de diciembre de 2012)

-GLOBAL REPTRAK 100 [En línea]

[http://www.rankingthebrands.com/PDF/2012%20RepTrak%20100-Global\\_Report,%20Reputation%20Institute.pdf](http://www.rankingthebrands.com/PDF/2012%20RepTrak%20100-Global_Report,%20Reputation%20Institute.pdf) (Consulta 26 de noviembre de 2012)

-GIRARD, Bernard. “El modelo Google. Una revolución de management”. Ediciones Granica, Barcelona (2007). Pags. 75 y 241 a 244.

-LA VOZ DE GALICIA. “El director de Google Brasil detenido por supuesto delito electoral”. [lavozdegalicia.es](http://www.lavozdegalicia.es) [en línea]. A Coruña: 27 de septiembre del 2012.

<http://www.lavozdegalicia.es/noticia/informacion/2012/09/27/director-google-brasil-detenido-supuesto-delito-electoral/00031348731595274990460.htm> [Consulta: 29 de septiembre de 2012].

-LA VOZ DE GALICIA. “Google cumple 14 años y se busca a si mismo con un doodle”. [lavozdegalicia.es](http://www.lavozdegalicia.es) [en línea]. A Coruña: 28 de septiembre del 2012.

<http://www.lavozdegalicia.es/noticia/informacion/2012/09/26/google-prepara-tarta-14-cumpleanos/00031348672025385220653.htm> [Consulta: 29 de septiembre de 2012].

31 de diciembre de 2012

-RANKING DE LAS 25 EMPRESAS CON MEJOR REPUTACIÓN EN ESPAÑA. [En línea]  
<http://www.compromisorse.com/rse/2011/05/04/ranking-de-las-25-empresas-con-mejor-reputacion-de-espana/> (Consulta 29 de noviembre de 2012)

-REPTRAK PULSE 2012 [En línea] <http://es.scribd.com/doc/106963209/Avance-resultados-Pulse-Espan%C5%9Ea-2012> (Consulta 26 de noviembre de 2012)

-REPTRAK PULSE 2011 [En línea] <http://es.scribd.com/doc/62375849/RepTrak-Pulse-2011> (Consulta 26 de noviembre de 2012)

- REVISTA DIRCOM [en línea]  
<http://www.revistadircom.com/redaccion/relacione-publicas/220-las-5-tendencias-clave-en-comunicacion-organizacional-y-rrpp-para-el-2010.html> [Consulta 10 de diciembre de 2012]