



Ilustración: ISTOCK/PHOTITOS2016

YOUTUBE

# ¿Cómo reproducir el éxito?

## DESDE QUE ENTRARA EN GOOGLE, SUSAN WOJCICKI NO HA DEJADO DE COSECHAR TRIUNFOS. Insistir en comprar Youtube y dirigir la plataforma de vídeos han sido los últimos. ¿Cuál debe ser el próximo paso para ambos?

Susan Wojcicki se ha labrado su carrera asumiendo riesgos. Se incorporó a Google cuando no era más que una *startup* montada en su garaje y convenció al gigante tecnológico para que comprara YouTube. Ahora se pregunta qué estrategia debería seguir la popular web de vídeos y si es ella la más indicada para seguir dirigiéndola.

Aunque Google Video resulte poco familiar para la mayoría de las personas, no hace tanto era uno de los proyectos prioritarios del gigante tecnológico. Pero solo un mes después de su nacimiento, una *startup* le arrebató todo el protagonismo, como la propia Google había hecho con los motores de búsqueda rivales unos años antes. La *startup* en cuestión, YouTube, parecía haber salido de la nada y de repente se colocó a la cabeza del emergente mercado de los vídeos en Internet.

La directiva responsable de Google Video, Susan Wojcicki, tuvo que decidir entre mantenerse en sus trece, en la creencia de que Google Video alcanzaría a YouTube, o admitir que esta se les había adelantado y lo mejor era comprarla. Otros pretendientes estaban moviendo ficha, por lo que había que tomar una decisión, y rápido.

“Debía decirles a nuestros inversores y a los miembros del Consejo que el producto al que habíamos dedicado tanto tiempo –Google Video– iba perdiendo y que tendríamos que gastar más de 1.500 millones de dólares para reparar el error, recuerda Wojcicki. “Fue una de las decisiones más difíciles que he tenido que tomar”.

Esa compra –Google pagó 1.650 millones de dólares por YouTube en 2006– dio muy buenos resultados. En 2015, YouTube tenía un valor de mercado de 70.000 millones de dólares y más de 1.000 millones de visitantes únicos al día.

Pero, pese a su dominio del mercado y al crecimiento de su facturación, YouTube seguía sin alcanzar el umbral de rentabilidad diez años después de que Google la adquiriera. Esa es una de las principales razones por las que Wojcicki fue nombrada CEO de la empresa cuya compra había recomendado. Su misión era transformar los ingresos en beneficios, tal y como había hecho años antes en Google ayudando a crear AdWords, Google Analytics y AdSense.

Esta vez, Wojcicki se topaba con un entorno competitivo más intimidante. Dos pesos pesados del mercado –la industria de la música y Hollywood– veían YouTube como un rival.

Los sellos discográficos despotricaban de la empresa, quejándose de que el *streaming* online de YouTube se

comía los márgenes de sus vídeos musicales y de que el contenido que colgaban los usuarios infringía las leyes de propiedad intelectual.

Algunas discográficas habían empezado a diseñar nuevas estrategias para desafiar el dominio de los contenidos musicales ejercido por YouTube. Vevo, el servicio de *streaming* de vídeos musicales de Universal y Sony, desarrollaba un nuevo modelo de negocio dirigido al segmento más alto del mercado.

En la industria cinematográfica, empresas de servicios de vídeo como Netflix y Amazon estaban adentrándose con fuerza en la producción y distribución de películas. Además, Facebook y Vessel empezaban a ser rivales cada vez más fuertes en la categoría de vídeos virales.

### Hacia los contenidos televisivos

Tras su llegada a YouTube, Wojcicki amplió la web y tentó a los anunciantes de televisión. Durante su primer año introdujo innovaciones como las suscripciones, el contenido original, el contenido en 3D y la realidad virtual.

Su mayor reto era transformar YouTube en un proveedor de contenidos creíble y competitivo, además de global, social, con vocación de transversalidad y disponible a la carta. A tal fin, en febrero de 2017 Google lanzó YouTube TV, un servicio de televisión de pago que, por 35 dólares al mes, incluía programas de las principales cadenas generalistas estadounidenses (ABC, CBS, Fox y NBC) y varios canales de cable. Era una jugada arriesgada, sobre todo en un mercado saturado en el que competidores cada vez más consolidados, como Amazon, Netflix y Hulu, disfrutaban de un mayor valor percibido por los consumidores.

En un mundo en constante transformación, “no hay mejor estrategia que sumarse al cambio”, insistía Wojcicki. Basándonos en su historial, casi cada vez que la directiva ha abrazado el cambio, tanto ella como la matriz de YouTube, Google, han salido beneficiadas. Pero, ¿cuál era la mejor estrategia para el mayor proveedor mundial de servicios de vídeo en Internet? ¿Era Wojcicki la persona que mejor podía llevarla a cabo? □

El caso “YouTube CEO Susan Wojcicki: Can She Deliver Again?” (SM-1649-E), de Isabel Villamor y Marta Elvira, profesora del IESE y titular de la Cátedra Puig de Desarrollo de liderazgo global, está disponible en IESE Publishing ([www.iese.com](http://www.iese.com)).

¿Pueden los altos directivos de una empresa liderar un crecimiento disruptivo? En realidad, aunque estén predispuestos a ello, rara vez lo consiguen.

# Cambiar mientras triunfas



por **Alberto González Pascual**  
Director de Transformación cultural de PRISA

LA NATURALEZA DE LOS PROCESOS Y VALORES de la gestión empresarial lleva a los CEO –y a otros ejecutivos con una responsabilidad equivalente– a innovar de manera sostenible y a diseñar estrategias poco arriesgadas como mero complemento de las líneas principales de su negocio. Esto, en el mejor de los casos.

Sin embargo, cuando el dueño o fundador de la empresa está al cargo de la dirección ejecutiva, existen muchas más posibilidades de que se produzca el cambio de rumbo y la transformación cultural que son el caldo de cultivo de una disrupción.

Es evidente que los fundadores tienen ventaja a la hora de abordar un cambio disruptivo. Disfrutan de la influencia política y la confianza necesarias para refutar las creencias y los prejuicios arraigados entre sus colaboradores y sacar partido de las oportunidades que generan los cambios radicales. Aunque Susan Wojcicki no inventó YouTube, es prácticamente su “fundadora”. Fue ella quien se dio cuenta y convenció a sus superiores de que su compra e integración en la empresa era la mejor alternativa para Google.

Detrás de un caso de éxito siempre hay una buena historia en la que se manifiestan las pasiones de sus protagonistas. El entusiasmo creativo de Wojcicki la ayudó a vislumbrar el valor que tendría para Google vincularse a una plataforma que facilitaba la distribución y producción de contenidos, así como entrar en el mundo de las herramientas de socialización que estaban arrasando en Internet. Esa misma pasión la ha llevado a señalar que en la actualidad se está acelerando el particular proceso de transformación de la televisión convencional.

Por esta razón, ha llegado el momento de dar otra vuelta de

tuerca a los cambios que supuso YouTube. En mi opinión, hay cuatro puntos esenciales para articular un modelo de crecimiento que permita dar un giro sustancial a una organización así.

En primer lugar, iniciar el cambio mientras todavía se está creciendo. Es decir, antes de que se vuelva necesario para sobrevivir. De hecho, así ocurrió con YouTube, cuyas ventas publicitarias crecieron un 30% en 2016.

En segundo lugar, es necesario rodearse de personas con talento, expertos que orientarán la empresa hacia una nueva dirección. Para ello, Wojcicki reclutó en 2015 a Susanne Daniels, una de las mejores programadoras de televisión de Estados Unidos para audiencias juveniles.

En tercer lugar, se necesitan procesos productivos alternativos con una autonomía operativa que permita desarrollarlos y comercializarlos sin obstáculos. Un ejemplo es el lanzamiento de la marca de suscripción RED, que incluye el estreno de treinta series y películas de producción original de Youtube, o de la pestaña “Comunidad” para conseguir que la plataforma de vídeo sustituya a otras redes sociales.

Y, por último, hay que educar a los equipos (fuerza comercial, marketing, tecnología y desarrolladores) para que aprendan a crear e impulsar nuevos productos y servicios. Es decir, cultivar en la organización una mentalidad proclive al cambio y la disrupción.

Wojcicki parece haber cubierto estas cuatro etapas con brillantez. Esto demuestra que, si ha llegado a ser una de las mejores ejecutivas del mundo, es gracias a una mentalidad no estática, que disfruta transformando el conocimiento en acción. La directiva ha descubierto que, incluso en el éxito, tiene sentido cambiar de rumbo.



1. ▶▶

Iniciar el cambio mientras todavía estás creciendo.

2. ▶▶

Rodearse de expertos en la nueva dirección que quieres tomar.

3. ▶▶

Crear procesos productivos alternativos con autonomía operativa.

4. ▶▶

Cultivar una mentalidad proclive a la disrupción.

0:35 / 1:50



El éxito de toda estrategia de negocio depende en gran medida de la capacidad del líder para ejecutarla.

## Confianza en la diversidad



por **Laura I. Gómez**  
CEO y fundadora, Atipica

EN 2006, POCO DESPUÉS DE GRADUARME, entré a trabajar en YouTube. Ya por entonces me di cuenta de que iba a revolucionar la forma en que producimos y consumimos contenidos.

También lo advirtió Susan Wojcicki, de Google, que no tardó en seguir su instinto acerca del potencial disruptivo de YouTube. Yo no llevaba ni un mes allí cuando Google compró la empresa, una de las jugadas maestras de la historia del gigante de Internet.

También comprobé—YouTube estaba en su primera etapa— que era la única latina de la compañía, la única que hablaba en español con el personal de seguridad y limpieza. El aumento de la diversidad es, desde hace tiempo, una de las asignaturas pendientes de las tecnológicas. Entre otras cosas, fue lo que me llevó a fundar Atipica, especializada en la selección de personas infrarrepresentadas.

Me consta que Wojcicki, que estaba embarazada de su primer hijo cuando se incorporó a Google, ha hecho mucho por la promoción de la diversidad. Entre sus esfuerzos destacan la implantación de la baja por maternidad de 18 semanas (una de las más generosas de Estados Unidos), la lucha contra la discriminación y el apoyo a iniciativas escolares para fomentar el interés de las niñas por la informática y la programación.

Son temas que me tocan de cerca. El aumento del tiempo de baja por maternidad ha reducido a la mitad el número de mujeres que dejan Google. Dado el coste de la rotación de personal, es un resultado digno de aplauso.

La pregunta sobre cuál debe ser el siguiente paso de YouTube no puede separarse de otra: ¿es Wojcicki la persona más idónea para liderarlo? A fin de cuentas, el éxito de toda estrategia de negocio depende en gran medida de la capacidad del líder para ejecutarla.

Al calibrar el potencial de YouTube, yo estudiaría su lógica directiva en lo que respecta a la diversidad. Para mí, la diversidad no solo es “lo correcto”. Tiene sentido económico. Es de cajón: si tu base de clientes es diversa—se compone de hombres y mujeres de multitud de etnias de todo el planeta—, tu empresa también debería serlo. Añadir nuevos puntos de vista mejorará tu oferta.

Por fortuna, el mundo de la tecnología empieza a tomarse en serio esta cuestión. Pero dado su carácter emocional, el líder debe ser respetuoso con los demás, y eso exige credibilidad y empatía. La diversidad no es un botón que se pulsa y ya está.

El cambio comienza por preguntarse por qué determinados grupos se mantienen al margen del sector. En el caso de las mujeres, ¿es la baja por maternidad? ¿Tienen aversión al riesgo y por eso no quieren trabajar en las *startups* que están en su fase inicial? Si no sabes cuál es exactamente la raíz de un problema, no podrás solventarlo.

En la industria tecnológica tenemos una ventaja: los datos. En ellos se apoyó Wojcicki cuando convenció al Consejo de Google para comprar YouTube. También supo cuándo había llegado el momento de finiquitar Google Video y apostar por YouTube. Y sigue exhibiendo ese enfoque basado en los datos y esa propensión a admitir los errores propios e ir a lo grande cuando lucha por una mayor diversidad en el sector.

Colaborar con Project Include (evaluaciones de la diversidad en la industria tecnológica para sensibilizar a las empresas) me ha enseñado que, si quieres cambiar las cosas, has de lograr que la gente te escuche. Y para eso debes tener credibilidad. Todo indica que Wojcicki la tiene, lo cual refuerza su capacidad para llevar YouTube por nuevos derroteros.



1. ►►

Analizar la cultura organizacional y la calidad del liderazgo.

2. ►►

Preguntarte cómo trata tu empresa los problemas de diversidad.

3. ►►

Dedicar tiempo, y recurrir a los datos, para comprender bien las cuestiones subyacentes.

4. ►►

Ser respetuoso con los demás y cultivar un liderazgo creíble y empático.

0:35 / 1:50

