SM-1765
Septiembre del 2024

Susan Wojcicki, CEO de YouTube: ¿Podrá reproducir su éxito? (A)

Isabel Villamor
Marta Elvira

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Nota: *El contenido multimedia de este documento forma parte de la preparación del caso; puede acceder al mismo haciendo clic en el recuadro "Contenido multimedia" del archivo en PDF.*

El 8 de septiembre del 2014 Susan Wojcicki, CEO de YouTube desde el mes de febrero de ese año, volvió a su silla tras leer las noticias de última hora. Facebook, el gigante de las redes sociales, con 1.350 millones de usuarios en todo el mundo, acababa de anunciar un movimiento estratégico hacia los vídeos *online*. El director de producto de Facebook acaba de declarar: "Estamos comprometidos a hacer de Facebook el mejor lugar para compartir, descubrir y ver vídeos".[1]

YouTube había liderado el ámbito de los vídeos compartidos desde su lanzamiento en el mes de febrero del 2005. Creada por tres antiguos empleados de PayPal, la empresa había crecido astronómicamente, con usuarios que visualizaban 100 millones de vídeos en el sitio web y que subían más de 65.000 vídeos nuevos cada día.[2] El éxito de YouTube animó a Google a adquirirla por 1.650 millones de dólares apenas un año después de su creación.[3] Cuando Wojcicki fue nombrada CEO, YouTube cargaba nuevos contenidos a un ritmo de 300 horas de vídeo cada minuto y atraía a 800 millones de usuarios únicos al mes.[4] (Véase también el Anexo A1).

Caso preparado por las profesoras Isabel Villamor y Marta Elvira. Septiembre del 2024.
Este caso está basado en el caso SM-1649, con el mismo título y de las mismas autoras.

Financiado por la Unión Europea en el marco de la Beca Postdoctoral Marie Sklodowska-Curie 2022 (HORIZON-MSCA-2022-PF-01); Acuerdo de Subvención N.º 101107981. Las opiniones y puntos de vista expresados son únicamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Investigación (REA). Ni la Unión Europea ni la REA pueden considerarse responsables de ellos.

Funded by the European Union

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2024 IESE. Copyright de esta traducción © 2024 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 8/1/25

Aunque Google no proporcionaba información detallada acerca de los estados financieros de YouTube, los expertos estimaban que tuvo unos ingresos por publicidad de 5.600 millones de dólares en el 2013, el doble que en el 2012.[5] A pesar de sus crecientes ingresos, la empresa aún tenía que llegar a obtener beneficio.[6] Muchos consideraron el nombramiento de Wojcicki como CEO como un movimiento para hacer YouTube definitivamente rentable. Siendo la empleada número 16 de Google, se había enfrentado a un reto similar cuando se incorporó a la empresa 24 años antes. Tuvo un enorme éxito con el lanzamiento de AdWords y AdSense, tras lo que empezó a ser conocida como la principal generadora de beneficios de Google.[7]

Con el paso del tiempo, el panorama competitivo había cambiado por completo. Ahora que YouTube se enfrentaba a nuevas presiones de la competencia en un entorno volátil y muy cambiante, ¿sería capaz de repetir su éxito y llevar a YouTube al camino de la rentabilidad?

La llegada a Google

Wojcicki conoció a Larry Page y Sergey Brin en el 1998. Se acababa de casar y había recibido recientemente un MBA, con los consiguientes préstamos de estudios pendientes de devolución. Para conseguir algunos ingresos extra decidió alquilar el garaje a dos recién graduados de Stanford:

> Parecían simpáticos. Sus ideas sonaban a locura. Por entonces nadie había oído hablar de Larry Page y Sergey Brin o de esa nueva empresa con nombre tan raro. ¿Google? ¿Qué? ¿Qué significa? […] Cuando se mudaron, nos quedábamos juntos hasta tarde en el garaje, comiendo pizza y M&Ms, y ahí me explicaban cómo su tecnología cambiaría el mundo. […] Hacían afirmaciones atrevidas como: "¡Vamos a organizar toda la World Wide Web!" y, a continuación, decían: "¿Cuándo es el día del reciclaje?". Y cuando les preguntaba qué experiencia tenían para respaldar ese ambicioso plan, contestaban: "Bueno, entre los dos sumamos casi 50 años". Se estaban metiendo en un terreno muy competitivo. Existían muchos navegadores conocidos y bien financiados, famosos en esa época. […] Creo que ahora puedo decirlo: creía que estaban locos.[8]

En esa época, Wojcicki trabajaba en Intel, un precursor en el ámbito de la tecnología. Page y Brin le habían pedido que entrara en Google en numerosas ocasiones, pero siempre había rechazado la oferta, hasta que:

> Un día ocurrió algo gracioso en el trabajo. Abrí el navegador para buscar algo y resultó que Google no funcionaba. Había una página de error. Me quedé allí sentada y no pude hacer lo que tenía que hacer porque me di cuenta de que ningún otro servicio de búsqueda encontraba la información. Me había vuelto dependiente de Google para realizar mi trabajo habitual.[9]

Consciente del potencial del nuevo motor de búsqueda, decidió unirse al equipo:

> Resulta que encontrar información importa. Importa mucho a muchas personas, y acceder a esa información podría empoderar inmediatamente a gente en todo el mundo. Decidí que quería trabajar en Google, lo que en ese momento también fue una locura. Con una hipoteca por pagar y créditos de estudios pendientes, iba a dejar un trabajo cómodo en una de las empresas del Fortune 500 para trabajar con los chicos que vivían en mi garaje en una *start-up* sin ingresos, con un puñado de empleados hombres y, además, ¿lo he dicho ya?, estaba embarazada. La gente pensó que la que estaba loca era yo".[10]

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Los retos iniciales de Google

En 1999, justo un año después de la creación de Google, Wojcicki fue nombrada directora de *Marketing*. Su objetivo era convertir Google en el navegador más utilizado del mundo.[11] Ese objetivo no era fácil, ni mucho menos, con un presupuesto de cero dólares y un mercado objetivo de "todo el mundo". Por eso empezó a asociarse con universidades, pidiéndoles que incluyeran la barra de búsqueda de Google en sus páginas web.[12]

Wojcicki fue nombrada vicepresidenta sénior de Publicidad y Comercio de Google. En ese puesto, era la responsable de los productos de publicidad y análisis, incluidos AdWords, Google Analytics y AdSense.[13] La publicidad se había convertido en la principal fuente de ingresos de la empresa, pasando de 7 millones de dólares en el 2001 a 59.620 millones de dólares en el momento en que Wojcicki fue nombrada CEO de YouTube en el 2014. Además, jugó un papel clave en dos de las mayores adquisiciones de Google: la compra de YouTube por 1.650 millones de dólares en el 2006 y la adquisición de DoubleClick por 3.100 millones de dólares en el 2007.[14]

Durante ese tiempo Wojcicki también era la responsable de Google Video, que se quedó obsoleto con la adquisición de YouTube.[15] A pesar de dirigir el proyecto de la empresa, instó a Page y Brin a comprar YouTube cuando sus cifras acabaron con el éxito inicial de Google Video. Así lo recordaba:

> En el 2004 no existía YouTube y los vídeos en Internet eran escasos. Intentamos descubrir la estrategia correcta para que Google entrara en el negocio de los vídeos *online*. Probamos muchas cosas diferentes y ninguna de ellas acababa de funcionar. Un día decidimos que permitiríamos a los usuarios subir sus vídeos a Google. No les dijimos qué pasaría con sus vídeos y no teníamos ni idea de qué nos enviarían. Fue un experimento en todos los sentidos.[16]

Personas de todo el mundo subieron cientos de vídeos, que fueron a parar a una base de datos de Google a la que no tenían acceso los usuarios finales. El equipo seguía debatiendo cómo utilizar y promocionar ese nuevo contenido, sin tener una idea clara de cómo podría resultar útil el producto para los usuarios.

> Así que un viernes por la noche, ya tarde, nos reunimos y decidimos visualizar algunos de esos vídeos para ver qué debíamos hacer con ese nuevo experimento. Abrimos el primero y esperamos. Era de una marioneta morada peluda que bailaba y cantaba en sueco. […] Probablemente fue uno de los primeros vídeos generados por un usuario que se hubieran visto y, sinceramente, no tenía ni idea de qué pensar. Pero mis hijos sí que sabían qué pensar. No dejaban de animar y decir: "¡Ponlo otra vez!". Vimos ese vídeo muchas veces. Los vídeos eran insólitos. No había visto nada igual antes. Eran interesantes y divertidos y, lo que es más importante, todo el mundo quería más.[17]

Viendo el potencial de este experimento, el equipo empezó a crear una plataforma llamada Google Video. La cantidad de vídeos subidos y visualizados aumentaba cada día. Uno de esos vídeos consiguió un millón de visualizaciones poco después de haberse subido a internet. Sin embargo, cuando Google Video empezaba a despegar, apareció YouTube y empezó a crecer a un ritmo vertiginoso. De repente, Google vio cómo se desvanecía su éxito inicial. Entre el miedo y la confusión, Wojcicki tuvo que tomar una decisión difícil: fingir que las cosas iban bien y esperar ponerse al mismo nivel, o reconocer el fracaso e intentar comprar YouTube.

> Tuve que ir a ver a nuestros inversores y al Consejo y decirles que el producto en el que habíamos invertido tanto tiempo, Google Video, estaba perdiendo y que tendríamos que gastarnos más de 1.500 millones para enmendar el error. Fue doloroso y fue público; una de

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post