

Inmersión en empresas de Silicon Valley y lo que es posible resaltar de su cultura

Immersion in Silicon Valley companies and what we can highlight about their culture

Fernando Proaño¹ y Francisco Cedeño²

Resumen

A partir de la visita realizada a algunas empresas exitosas de Silicon Valley y la interacción con emprendedores españoles radicados en California, se generó una oportunidad para conocer sus experiencias en este ecosistema dinámico y competitivo. El objetivo de este artículo es compartir algunas experiencias relativas a la cultura empresarial, la visión, y los mecanismos implementados por incubadoras, aceleradoras, startups, universidades y financistas para proveer de innovadoras soluciones tecnológicas acordes a las necesidades y demandas del mundo actual.

Palabras clave: *Emprendedores españoles en California; retroalimentación 360°; informalidad; economía colaborativa; cultura del fracaso; cultura empresarial; pivotar; jóvenes en busca de identidad; clientes disruptivos.*

Abstract

Based on visits to some successful companies in Silicon Valley and the interaction with spanish entrepreneurs residing in California, an opportunity was created to share their experiences in this dynamic and competitive ecosystem. The aim of this article is to share some experiences on corporate culture, vision and mechanisms implemented by incubators, accelerators, startups, universities and financiers to provide innovative technology solutions that meet the needs and demands of today's world.

Keywords: *Spanish entrepreneurs in California; feedback 360°; informality; collaborative economy; culture of failure; corporate culture; to pivot; young people in search of identity; disruptive customers.*

Recibido: 23 de junio de 2015. **Aceptado:** 11 de agosto de 2015. **Actualizado:** 23 de abril de 2016.

1 Ingeniero Comercial. Universidad Católica de Guayaquil, Ecuador; Contador Público, Universidad Espíritu Santo, Ecuador; Master en Economía de la Escuela Superior Politécnica del Ecuador; M.B.A. de ESEUNE Business School, España; Seminarios de Negocios en China; Diploma ejecutivo de negocios en Georgetown University, Washington, U.S.A.; Seminario en Desarrollo Sostenible en TERI University, Delhi, India; Jefe de Contabilidad y Planificación Financieras de empresas industriales en Ecuador; Docente de asignaturas de carreras de grado en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Mail: fernando.proanosa@ug.edu.ec.

2 Ingeniero en Gestión Empresarial de la Universidad Espíritu Santo, Ecuador; Abogado de la Universidad de Guayaquil, Ecuador; Master en Administración de Empresas de la Universidad de Guayaquil; Docente y Director de la carrera de Ingeniería en Sistemas Administrativos Computarizados de la Universidad de Guayaquil. Mail: fca.dirisac@ug.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

“Avanzar en el camino de la innovación supone dotar de una mayor capacidad de transformación a la empresa que le permitirá orientar sus líneas de trabajo hacia un posicionamiento tecnológico, de servicios y de productos. En la actualidad hay mayores posibilidades de transformación que hace unos pocos años atrás para los distintos agentes que operan en el mercado, por ende, aquellos que sepan interpretar a tiempo la dirección de los cambios tendrán una clara ventaja frente a los demás. Por ello, en un ambiente de cambio sistemático, la innovación se convierte en el factor central de la competitividad, superando a otros factores más tradicionales como son la mejora en la eficacia productiva generada a partir de los equipamientos, la proximidad a los suministros de materias primas y las ventajas locales que puedan impactar en los costos.” (Goñi, 2012, p. 31)

Es ese factor de competitividad llamado innovación lo que ha hecho que muchas de las principales corporaciones de tecnología del mundo y miles de pequeñas empresas en formación (*startups*) residan en *Silicon Valley*, al sur de la Bahía de San Francisco en Estados Unidos.

“Hay algo mágico en *Silicon Valley*, que es difícil de comprender. Esta masa crítica tardó algunos años en formarse; arraigó en los años 50, pero empezó a florecer realmente en los años 80. En *Silicon Valley* siempre ha habido un ambiente de información muy especial. “Hay una marmita intelectual hirviendo aquí”, según ha expresado Less Hogan, antiguo Presidente de Fairchild Semiconductor. (Everett y Larsen, 1986, p. 69).

Algunas escuelas de negocios españolas están implementando visitas a empresas de *Silicon Valley* para que sus alumnos puedan experimentar el intercambio con emprendedores españoles radicados en California, conocer cómo han logrado posicionarse en este sector tan competitivo y aprender, en la práctica, sobre emprendimiento e innovación. A continuación se presentan algunas referencias y reflexiones sobre estas conversaciones.

Se encontraron una serie de similitudes en relación a la cultura de estas empresas, por esta razón se seleccionó y profundizó en aquellas características y actitudes que se diferencian y destacan en comparación con otras industrias, particularmente del contexto latinoamericano. Entre otras empresas se visitó *Twitter*, *Google*, *Dropbox* y *Softonic*.

PEQUEÑOS GRUPOS QUE CAUSAN UN GRAN IMPACTO

Esta frase se repite reiteradamente en *Dropbox*, empresa en la cual los empleados se agrupan en equipos de trabajo según los proyectos, valores y objetivos, y no según los procesos. Esta empresa, que en pocos años se ha convertido en líder mundial en la oferta del servicio de almacenamiento y uso compartido de archivos en la nube, se encuentra en una etapa en la cual no es una prioridad la eficiencia de los procesos, sino la rapidez de la información y atención al cliente. Bajo este enfoque, conciben a sus empleados como investigadores, por tal razón les otorgan libertad de acción para generar condiciones de innovación permanente y no se les exigen el cumplimiento de procesos.

Twitter, en cambio, dedica una semana por año al desarrollo de ideas innovadoras, durante la cual pone a disposición de los empleados gran cantidad de recursos y los autoriza a trabajar en red y de manera transversal con su equipo habitual o con miembros de otros equipos. Finalmente, se realiza una votación que involucra a los empleados de diferentes filiales del mundo y se eligen los tres mejores proyectos, los cuales luego se implementarán.

En *Google*, los empleados dedican un 20% de su tiempo a proyectos que no figuran entre sus funciones habituales. Puede sumarse a otro proyecto o también puede iniciar su propio proyecto. No es mal visto que solicite un cambio de proyecto, dado que siempre hay ingenieros de otros departamentos, e incluso externos a la empresa, dispuestos a ocupar esa plaza.

La misión de *Google* es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil

de forma universal. La búsqueda continua de información ha promovido la consideración de las ideas del conjunto de los empleados. Entre otras ideas destacadas, años atrás surgió una de ellas en la sesión mundial de *Mental Plex*, un evento mundial que se celebra todos los 1º de abril y en el cual se invita a usuarios y empleados a ofrecer sus ideas más “absurdas”. En esa ocasión algunos empleados propusieron que Google tuviera su propia cuenta de correo electrónico, a efectos de mejorar la comunicación entre los empleados y abarcar mayor espacio. Esta “absurda” idea generó lo que ahora se conoce como *Gmail*.

RETROALIMENTACIÓN 360 GRADOS

La forma como el líder del proyecto se relaciona con su equipo es altamente valorada al momento de su evaluación de desempeño. No sólo se valora el cumplimiento de las fechas previstas y los conocimientos técnicos, sino la buena relación y camaradería con el resto del equipo, ya que se considera que de nada sirve el cumplimiento de los proyectos a costa del maltrato o el exceso de horas de trabajo de los empleados. Bajo este enfoque, la evaluación del líder del equipo es realizada por sus subordinados, sus superiores, sus pares y por sí mismo, y de la misma dependerá su aumento de sueldo y sus ascensos. Asimismo, también durante el desarrollo del proyecto, se puede llegar a solicitar una evaluación de desempeño a sus colaboradores.

DEMOCRACIA EN GOOGLE Y DROPBOX

En la empresa *Google* la toma de decisiones depende del común acuerdo entre ambos fundadores, acción que promovería entre los empleados una cultura de acuerdos más que de imposición de ideas. El algoritmo de *Google* se basa en la democracia, dado que no sería la empresa, sino los usuarios de *internet* los que en última instancia terminan decidiendo quien aparece primero en sus búsquedas.

Un caso similar es el de la empresa *Dropbox* que se considera a sí misma democrática debido a que sus dos CEO consensuan permanentemente las decisiones, a diferencia, por ejemplo, de *Facebook* en la cual la toma de decisiones es unilateral. En *Dropbox* se realizan reuniones frecuentes en las cuales directivos y empleados discuten y reflexionan sobre distintas propuestas previo a la toma de decisiones.

GRACIAS A DIOS ES VIERNES

La empresa *Google* implementa habitualmente un procedimiento de reuniones informales, frecuentemente los viernes por la tarde, día en el cual se reúnen los CEO, los directivos y los empleados en el comedor o la terraza e intercambian ideas sobre los proyectos empresariales, discuten nuevas propuestas, analizan los resultados financieros, entre otros. En general las propuestas generadas en este ámbito son consideradas y aplicadas.

EL TRABAJO DEBE SER UN DESAFÍO, Y LOS DESAFÍOS DEBEN SER DIVERTIDOS

En *Google* sostienen que *el trabajo debe ser un desafío y los desafíos deben ser divertidos*. En las entrevistas de trabajo informan a los futuros empleados que la empresa busca ingenieros y no modelos de pasarela, por lo tanto no deben asistir con ropa formal. La norma de la empresa es la informalidad en la vestimenta.

Los empleados se agrupan libremente, sin mediar obligaciones ni jerarquías de ninguna índole, para socializar. Los mayores de 50 años se hacen llamar *Greyglers*. Otros grupos son los *GAIN*, *Google American Indian*. Los *Glee-glors* son los *fans* del programa de TV *Glee*, los *Bikeriders* o fanáticos del ciclismo y los *MusicMaking*. Hay también agrupaciones por género, país, comunidad, entre otros criterios de interés. Los distintos grupos organizan eventos que son financiados por la empresa y esto ocurre en las filiales de los diferentes países.

Airbnb es un mercado de economía colaborativa para publicar, descubrir y reservar viviendas. En esta novedosa y exitosa empresa una vez por semana autorizan a los empleados a vestirse según su elección y llevar a sus mascotas a la oficina. Por otro lado, también pueden mudarse de oficina frecuentemente si así lo desean. Entre otras acciones, los empleados también cuentan con oficinas rodantes que pueden ubicarse en diferentes espacios, incluso para reuniones de trabajo. Asimismo, tienen salas con cuartos cerrados en los cuales pueden trabajar cómodamente y aislados del entorno.

LA CULTURA DEL FRACASO: “SI NO HAS FRACASADO ES PORQUE NO HAS TRATADO LO SUFICIENTE”

La empresa *Google* tiene por política experimentar e implementar ideas que quizás nunca funcionen. No les preocupa, dado que consideran que la instancia no implica una pérdida sino un aprendizaje que les permite considerar nuevas ideas y aprender de los errores.

En ese sentido, se promueve el desarrollo de nuevos productos entre los empleados, incluso aunque estén trabajando en otros proyectos. Esas innovaciones son probadas y evaluadas, considerando también los aspectos que funcionan mal o directamente no funcionan. Los resultados se publican. En particular, los errores son compartidos al conjunto de la empresa a través de una publicación interna llamada *Post Mortem* a efectos de que esos errores no sean repetidos por el resto del personal.

Según Verdaguer (2014), a diferencia de España, de donde él proviene, en California está asimilada la cultura del fracaso. De ahí que los emprendedores arriesgan sin miedo al fracaso. Consideran que el fracaso es inherente al proceso de aprendizaje. De acuerdo con la opinión de este emprendedor, son muchos los que fracasan en California, pero no tienen una visión pesimista al respecto, tal como ocurre en el contexto de la cultura latina, sino todo lo contrario. El optimismo, más allá de los problemas, es un valor central de esta cultura, que a su vez, tiene alcance a toda la población, indepen-

dientemente de que su actividad sea la innovación. Lo contrario sucede en España. Y son las familias, muchas veces, quienes se oponen a la innovación y son conservadoras en cuanto al riesgo. “La familia frecuentemente te sugiere que vayas a lo seguro”, de acuerdo con la opinión de Verdaguer, quien ha acumulado una vasta experiencia llevando adelante diferentes emprendimientos, utilizando diferentes tipos de financiación y fundado varias empresas. “Nadie ha dicho que emprender es fácil. Muchos de los que emprenden ahora seguramente van a fracasar, pero van a aprender de sus errores, mientras que otros, por supuesto, triunfarán.”

Por eso su consejo para otros emprendedores es: “Dedícate a lo que realmente te apasiona y toma más decisiones con el estómago que con la cabeza, estoy convencido que si la intuición te dice que el proyecto no funcionará, mávalo enseguida e inicia otro. Si quienes te rodean te dice que no va a funcionar, pero tu intuición te dice que sí, entonces continúa. La tozudez en este caso sí funciona, más aún si tienes un buen equipo de trabajo”. (Verdaguer, 2014)

DROPBOX NO ES TU TRABAJO, ES TU IDENTIDAD

“*Dropbox* es tu identidad, no tu trabajo”. “Es la república *Dropbox*. Si tú fallas, falla la República”. Estas frases se expresan en la visita guiada por la empresa. Además de altos conocimientos técnicos, suele ser restrictiva y excluyente la falta de capacidad de un jefe para generar empatía y camaradería con el personal a su cargo. En sus palabras: “quieren contratar gente que forme, no formada. Buscan escultores, no esculturas”.

Esta cultura empresarial se inicia con los fundadores de la empresa, quienes hasta hace poco tiempo realizaban directamente las entrevistas de trabajo para asegurarse de que los nuevos directivos compartían sus valores y así podrían continuar la trasmisión de esta cultura.

JÓVENES EN BUSCA DE SU IDENTIDAD

Muchos jóvenes estadounidenses quieren trabajar en *Silicon Valley*. La mayoría de los jóvenes que trabajan en *Dropbox* no son nativos de *Silicon Valley*, sino que son emigrantes de otros estados del país, a diferencia de lo que ocurre en muchas ciudades latinas, donde las personas nacen, estudian, viven y trabajan en el mismo sitio.

Los jóvenes ingenieros que llegan a *Silicon Valley* suelen tener personalidades inquietas, inconformistas y cuestionadoras de su estilo de vida. Asimismo, no suelen tener una autoestima muy elevada, están buscando continuamente su identidad, insatisfechos con su estilo de vida quieren aportar algo nuevo, diferente y relevante para el mundo. Por eso van a San Francisco.

CLIENTES DISRUPTIVOS

Los clientes alteran, modifican los negocios. *Disrupt* es la palabra que se utiliza en esos casos. Al respecto, un ejemplo concreto resulta el de los distintos tipos de regulaciones y las alternativas para evitarlas, entre ellas, es posible conseguir precios más baratos a través de internet. En este sentido, la compañía de alquiler de casas y habitaciones *Airbnb*, se basó y optimizó este principio, generando un beneficio para los viajeros al ofrecerles una alternativa para buscar hospedaje en cualquier parte del mundo, incluso en perjuicio del mercado hotelero que es objeto de regulaciones.

EMPRENDER Y COMENZAR DE NUEVO

Plug and Play Tech Center, una aceleradora global especializada en estimular el crecimiento de las *startups* tecnológicas, está ubicada en *Sunnyvale*, California. La red de *Plug and Play* incluye casi 300 *startups*, 180 inversionistas y una gran comunidad de universidades líderes y de socios empresariales.

Las aceleradoras ayudan a las empresas en su fase inicial. Tienen algo que ver con las incubadoras, iniciativa que comenzó a implementarse en los años sesenta, pero están más vinculadas con los business angels. De hecho, algunas de ellas están dirigidas por experimentados *ángeles del negocio*.

El *Co-Working* fomenta la red (*networking*) entre los emprendedores y las *startups* que allí trabajan, siendo la red de contactos de *Plug & Play Tech Center* un elemento central para impulsar el funcionamiento de la empresa.

Plug and Play ofrece, en sus instalaciones – un edificio con tres pisos de oficinas-, nexos con consultores financieros, de marketing, legales y otros profesionales especializados en movilidad, ventas y finanzas que otorgan descuentos en sus servicios a las *startups*, dado que ya son emprendedores y no necesitan trabajar por dinero, sino que están motivados por los proyectos y por eso apoyan la creación de nuevas *startups*.

Una característica común a los emprendedores es que les fascina iniciar nuevos proyectos. Por eso muchos empresarios, cuando el negocio está operativo, lo venden e inician otro nuevo. No les interesa administrar el negocio, sino que buscan permanentemente innovar. *Plug and Play* tiene grandes patrocinadores como *Panasonic* y *Pizza Hut*, entre otros. Estas compañías invierten en las aceleradoras, en gran parte buscando beneficiarse por el contacto con la permanente generación de ideas innovadoras que ocurre en las *startup*, a diferencia de lo que sucede en las grandes empresas que, por su estructura jerárquica, muchas veces pierden la capacidad de innovar y de comprender los cambios que están ocurriendo en los mercados.

LAS GRANDES EMPRESAS ATRAEN MEDIOCRIDAD

El joven catalán Roger Casals fundó en España una *startup* que creó un *software* para almacenar contraseñas denominado *PasswordBank*. Esta empresa generó el interés de la

multinacional de seguridad informática *Symantec*, que en 2013 compró esa *startup* de veinte empleados, por 29 millones de dólares. Actualmente Casals es Gerente de Producto de *Symantec*.

En entrevista con Casals, éste contrastó su experiencia como CEO de una *startup* versus gerente de una gran empresa. En su opinión las grandes compañías suelen atraer la mediocridad, ya que los ejecutivos frecuentemente suelen frustrarse porque sus ideas no son aceptadas y, para sobrevivir y no generar hostilidades internas, en muchos casos dejan atrás sus mejores ideas. En muchos casos deben aprender a manejar políticamente el conflicto, algo innecesario en el clima organizacional de un *startup*, más informal y relajado.

FOCALÍZATE EN TU IDEA, EN TU PROYECTO Y LÁNZATE A HACERLO

Para finalizar se presentan las reflexiones de Roger Casals sobre emprendimientos y proyectos personales de vida. Algunas de sus frases más impactantes son las siguientes:

“Focalízate en tu idea, en tu proyecto y lánzate a hacerlo”.

“No hay que perder la ilusión”.

“Mi reto en la vida es buscar constantemente nuevas metas. Sin metas no sabría vivir”.

“Busca tu sueño. Si sueñas de verdad lo logras”.

Cuando le preguntaron a Steve Jobs “¿en qué estás trabajando?” respondió: “esperando mi oportunidad”, es decir, trabajando en su proyecto de vida.

“No necesariamente debe ser emprender un negocio, pero debes trabajar en tu sueño”

“La motivación extrínseca es el dinero, la motivación intrínseca pasa por disfrutar tu trabajo diario y, finalmente, la motivación trascendente es lo que realmente te motiva en la vida, es desear que tu trabajo trascienda en el tiempo”. (Casals, 2014)

CONCLUSIONES

No es posible hablar constantemente de innovación, si se continúa haciendo lo mismo día a día y repitiendo los mismos errores del pasado. Lo más destacado de estas jóvenes empresas es que lograron innovar e impactar en el mundo con sus productos, en gran parte debido a la libertad que le otorgaron a sus empleados para crear. No los ataron a rígidas estructuras jerárquicas, ni a horarios, ni a uniformes, sino que lo lograron impulsando en los trabajadores una cultura de constante superación.

La innovación no pasa por establecer tiempos y cronogramas a los gerentes de las empresas para que logren proporcionar ideas innovadoras, sino por motivar a todos los empleados para que, a través del trabajo en equipo, puedan surgir las innovaciones. De esta forma, se podrán sentar sólidas bases para enfrentar los desafíos que actual y permanentemente se presentan en el cambiante mundo de hoy en día.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Airbnb*. (2015). Disponible en web: <http://www.airbnb.es/>. (Acceso 10/08/2015)
- Casals, R. (2014). *Symantec*. (F. X. Proaño, Entrevistador)
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dropbox. (2015). Disponible en web: <http://www.dropbox.com>. (Acceso 10/08/2015)
- Goñi, J. J. (2012). *Mentefactura*. Bilbao: Ediciones Díaz de Santos.
- Green, J. (2015). *The Opportunity Analysis Canvas*. Venture Artisans.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Imagine*. (2014). Disponible en web: <http://imagine.cc/es>. (Acceso 10/08/2015)
- Ludei*. (2015). Disponible en web: <http://www.ludei.com>

ludei. com. (Acceso 10/08/2015)

Plug and Play. (2014). Disponible en web: <http://www.plugandplaytechcenter.com>. (Acceso 10/08/2015)

Prado, A. (2015). *Salesforce*. Disponible en web: <http://www.salesforce.com>. (Acceso 10/08/2015)

Rica, E. D. (2009). *Cuestión de Supervivencia*. Bilbao: Andavira.

Rogers, E. & Larsen, J. (1986). *La fiebre del Silicón Valley*. Barcelona: Reverté.

Salesforce. (2014). (F. Proaño, Entrevistador)

Saratxaga, K. & Salcedo, J. (2010). *El éxito fue la confianza*. Bilbao: K2K emocionando.

Softonic. (2015). Disponible en web: <http://www.softonic.com>. (Acceso 10/08/2015)

Symantec. (2014). Disponible en web: <http://www.symantec.com>. (Acceso 10/08/2015)

Verdaguer, X. (2014). *Imagine Creative Center*. (F. X. Proaño, Entrevistador).

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v1n2a08>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



