



UNIVERSIDAD DE GRANADA

1ºA

GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA

Análisis de Empresa: **Twitter, Inc.**

Autores:

Jose Luis Gallego Peña

María Sánchez Marcos

Antonio David Villegas Yeguas

Asignatura:

Ingeniería, Empresa y Sociedad

28 de mayo de 2018

Índice

1. Introducción	4
2. La empresa: Elementos y funciones	4
2.1. Tamaño	4
2.2. Sector	4
2.3. Ámbito geográfico de actividad	5
2.4. Forma jurídica	5
2.5. Procedencia del capital	5
2.5.1. Propiedad	5
3. Dirección y gobierno de la empresa: funciones y niveles	6
3.1. Dirección ejecutiva	6
3.2. Dirección de primera línea	7
4. Responsabilidad Social Corporativa	7
5. Planificación	8
5.1. Análisis DAFO	8
5.1.1. Debilidades	8
5.1.2. Amenazas	9
5.1.3. Fortalezas	9
5.1.4. Oportunidades	10
5.2. Misión	10
5.3. Visión	10
6. Objetivos	10
7. Control	11
8. La organización..	11
8.1. Organigrama.	12
8.2. Principios organizativos fundamentales.	12
8.2.1. Principio de la división del trabajo.	12
8.2.2. Principio de la especialización del trabajo.	14
8.2.3. Principio de jerarquía, unidad de mando y ámbito de control.	14
8.2.4. Principio de descentralización.	14
8.3. Adoctrinamiento y preparación de los empleados.	14
8.4. Factores de contingencia.	14
8.4.1. Entorno.	14
8.4.2. Edad.	15
8.4.3. Tamaño.	15
8.4.4. Tecnología.	15
8.4.5. El entorno y la organización.	15

8.5. La estructura.	15
9. El entorno.	16
9.1. Entorno general.	16
9.1.1. Entorno político-legal.	16
9.1.2. Entorno económico.	16
9.1.3. Entorno socio-cultural.	17
9.1.4. Entorno tecnológico.	17
9.2. Entorno específico.	17
9.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	17
9.2.2. Intensidad de rivalidad entre competidores existentes.	17
9.2.3. Presión de productos sustitutos.	17
9.2.4. Poder negociador de clientes.	17
9.2.5. Poder negociador de proveedores.	18
10. La dirección estratégica.	18
10.1. Análisis estratégico.	18
10.2. Formulación de estrategias.	18
10.2.1. Estrategias competitivas.	18
10.2.2. Estrategias corporativas.	18
10.3. Implantación de la estrategia.	19
11. La dirección de la producción y la innovación.	19
11.1. Diseño del proceso productivo.	19
11.2. Innovación.	19
11.2.1. Tipo de innovación.	19
11.2.2. Investigación y Desarrollo.	20
11.2.3. Gestión de la innovación.	20
11.3. Alianzas.	20
11.4. Spin-Offs.	20
11.4.1. Periscope.	20
11.4.2. MoPub.	20
12. Gestion financiera	21
12.1. El negocio de Twitter	21
12.2. Ingresos y pérdidas (2018)	22
12.3. Activos.	23
12.3.1. Activos no corrientes.	23
12.3.2. Activos corrientes.	23
12.4. Recursos financieros.	23
12.4.1. Recursos financieros propios.	24
12.4.2. Recursos financieros externos.	24
12.4.3. Fondo de maniobra.	24
13. Recursos Humanos	24

13.1. Reclutamiento	24
13.2. Selección	26
13.2.1. Paso 1	26
13.2.2. Paso 2	26
13.2.3. Paso 3	26
13.3. Compensación	26
13.4. Formación	27
13.5. Socialización	27
13.6. Relaciones Laborales	27
14. El Marketing	27
14.1. Análisis de Mercado y comportamiento del consumidor	27
14.2. Estrategia de Marketing	28

1. Introducción

Twitter es un servicio de *microblogging*, con sede en San Francisco, California, con filiales en San Antonio (Texas) y Boston (Massachusetts) en Estados Unidos. Twitter, Inc. fue creado originalmente en California, pero está bajo la jurisdicción de Delaware desde 2007.

Fue creado por Jack Dorsey en marzo de 2006, y lanzado en julio del mismo año. Desde entonces la red ha ganado popularidad mundial y se estima que tiene más de 500 millones de usuarios, generando 65 millones de tuits al día y maneja más de 800.000 peticiones de búsqueda diarias. Ha sido denominado como el "SMS de Internet".

Su funcionamiento es muy simple: Cualquier persona puede crear una cuenta en Twitter y seguir otras cuentas, las que le interesen, para saber qué pone cada una de ellas. Todo esto se agrupa en una sola página principal, que reúne todos y cada uno de los mensajes de cada una de las cuentas que el usuario sigue. Estos mensajes son conocidos como "*Tweets*", y el usuario puede indicar, además, si le ha gustado un *tweet* de otro mediante un botón.

En este trabajo nos centraremos en analizar **Twitter, Inc.** como empresa, usando para ello los conocimientos aprendidos en la asignatura *Ingeniería, Empresa y Sociedad* del primer curso del Grado en Ingeniería Informática por la UGR.

2. La empresa: Elementos y funciones

La empresa es una organización que transforma un conjunto de recursos físicos, monetarios y cognitivos en bienes y/o servicios, con el objetivo principal de obtener beneficios. Atendiendo a esta definición podemos efectivamente definir a Twitter, Inc. como una empresa, y por tanto en los siguientes subapartados vamos a clasificarla atendiendo a varios criterios:

2.1. Tamaño

Según el tamaño tenemos que Twitter, Inc. es una empresa grande ya que, según datos de 2017, tiene un total de 3.372 trabajadores y un total de ingresos de 7 mil millones y medio de dólares.

2.2. Sector

Al tratarse de una empresa que ofrece servicios al público general, y ni extrae materias primas ni las transforma, podemos encasillarla en el sector terciario o sector servicios.

2.3. **Ámbito geográfico de actividad**

Su sede está en San Francisco (California), sin embargo opera en todo el mundo y ofrece gran variedad de idiomas para que cualquier persona del mundo pueda acceder a ella, por tanto estamos hablando de una empresa internacional.

2.4. **Forma jurídica**

Twitter tiene la estructura de Sociedad Anónima, es decir, está estructurada en acciones que cualquiera puede comprar o invertir en ella.

2.5. **Procedencia del capital**

Desde el año 2013 (5 años después de que la red se lanzase) Twitter, Inc. es una empresa de capital abierto debido a la realización de una Oferta Pública Inicial, sin embargo es como tal una empresa privada ya que el capital es privado, pertenece a accionistas y no al estado.

2.5.1. **Propiedad**

La estructura de propiedad se relaciona con el modo en que se distribuye el capital de las empresas entre sus propietarios legales (accionistas en este caso). La mayor parte de grupos de propiedad en Twitter, Inc. son de capital industrial o empresarial, en concreto de capital riesgo, centradas en financiar a empresas con alto potencial de crecimiento, pero también hay gran presencia de particulares. Tenemos los siguientes accionistas principales:

- Kleiner Perkins Caufield and Bayers
- Benchmark
- Spark Capital
- Insight Venture Partners
- Union Square Ventures
- Institutional Venture Partners
- DST Global
- Alwaleed Bin Talal

Por tanto como modelo de gobierno corporativo, Twitter, Inc. utiliza el modelo anglosajón, principalmente utilizado en EEUU y caracterizado por tener gran independencia y un número de acciones muy repartido entre varios grupos.

3. Dirección y gobierno de la empresa: funciones y niveles

La función de dirección consiste en gestionar todo el funcionamiento de la empresa para conseguir alcanzar los objetivos empresariales. Para ello es imprescindible que los directivos, personas al cargo de cada tarea y con autoridad, tengan además las capacidades de motivación, liderazgo y comunicación.

3.1. Dirección ejecutiva

Omid R. Kordestani es el presidente ejecutivo de Twitter desde 2015.

El director ejecutivo (CEO) de Twitter, Inc. es Jack Dorsey, siendo también co-fundador de esta. La función principal de la dirección ejecutiva es actuar como cabeza visible de la empresa, informando sobre los objetivos, logros o participación de la empresa, así como gestionando la organización y los empleados.

El resto del equipo de liderazgo consta de los siguientes cargos:

- Parag Agrawal - Director de Recursos Tecnológicos

Está a cargo de dirigir la estrategia empresarial en materia de tecnología y supervisar las áreas de aprendizaje automático e inteligencia artificial en los equipos de productos para usuarios finales, productos rentabilizables y ciencia. Desde su incorporación a Twitter en 2011, Parag ha dirigido las actividades de ampliación de los sistemas de anuncios y ha dado un nuevo impulso al crecimiento de la base de usuarios al mejorar la relevancia de la cronología de inicio.

- Ned Segal - Director ejecutivo de Finanzas

Tiene a su cargo la supervisión de las áreas de la empresa relacionadas con finanzas, contabilidad, desarrollo corporativo, seguridad corporativa, análisis y planificación financieros (FPA), relaciones con los inversores, propiedades inmobiliarias e instalaciones corporativas, auditorías internas, procesos tributarios y tesorería.

- Leslie Berland - Directora de Marketing y jefa de Recursos Humanos

Es responsable de las comunicaciones y el marketing de ventas, productos y consumidores a nivel mundial de Twitter. Como jefa de Recursos Humanos, Leslie lidera los equipos de Recursos Humanos, Contrataciones, y Desarrollo Organizacional y de Aprendizaje de Twitter.

- Vijaya Gadde - Jefa de Asuntos Legales, Política y Seguridad

Maneja los temas de asuntos legales, políticas públicas, y seguridad y privacidad de Twitter.

- Kayvon Beykpour - Gerente general, Vídeo

Encabeza los productos de video, cargo en el que supervisa los videos, el contenido en vivo y Periscope, una plataforma de videos en vivo que cofundó, donde las personas pueden crear, mirar, descubrir y compartir videos en vivo.

- Ed Ho - Gerente general, Productos para el Consumidor e Ingeniería
Dirige al equipo responsable de desarrollar y operar el producto de Twitter.
- Bruce Falck - Gerente general, Productos Rentabilizables e Ingeniería
Supervisa la estrategia e implementación de productos publicitarios para especialistas en marketing en Twitter.
- Mat Derella - Vicepresidente de Ingresos y Asociaciones
Supervisa las organizaciones de ingresos publicitarios de la empresa, incluidas las ventas publicitarias globales, las asociaciones de contenido globales, el contenido en directo y las operaciones de generación de ingresos.
- Grace Kim - Vicepresidenta de Investigación de Usuarios y Diseño
Dirige las iniciativas de investigación y diseño de productos de consumo y comerciales.

3.2. Dirección de primera línea

En el caso de Twitter, Inc. la función de dirección comprende además varios equipos de primera línea con distintas funciones. Podemos distinguir tres grupos diferenciados, cada uno con varios equipos: *Build the product*, *Keep us running* y *Promote the business*

4. Responsabilidad Social Corporativa

Podemos definir la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores o partes interesadas (stakeholders); teniendo en cuenta también los aspectos económico-financieros.

Con respecto a esto, Twitter, Inc. está bastante concienciada y realiza una gran cantidad de acciones, gracias a su conjunto de campañas denominadas como *Twitter for Good*. Con el eslogan "Creemos que el intercambio libre de información puede tener un impacto positivo en el mundo." Twitter, Inc. se compromete a ofrecer seguridad, igualdad y libertad de expresión.

Realiza acciones de RSC en los siguientes ámbitos:

- **Seguridad y educación en Internet** apoyando a las organizaciones que se ocupan de los problemas relacionados con la seguridad en Internet, tales como la intimidación, el abuso, la violencia de género y las conductas de incitación al odio.
- **Libertad de expresión y libertad civil** apoyando a las organizaciones que defienden y promueven los derechos y la libertad de expresión en Internet. Por ejemplo, participando en el *Oslo Freedom Forum* (2016).

- **Mujeres y minorías con baja representación en el sector de la tecnología** apoyando las actividades destinadas a que las mujeres y los miembros de minorías con baja representación de cualquier edad tengan acceso a programas en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Para fomentar el empoderamiento de las mujeres y su seguridad en Internet, se inició el hashtag #PositionofStrength.
- **Acceso y adopción universales.** Twitter cree que todas las comunidades deben tener acceso a Internet a un costo asequible. Por tanto, trabajan en estrecha colaboración con ONG y organizaciones benéficas de todo el mundo para que estas puedan dar a conocer su misión en Twitter y para exponer los beneficios del acceso a Internet a través del indispensable trabajo que estas ONG realizan en sus comunidades.
- **Respuesta ante emergencias y recuperación ante desastres.** Cuando ocurren emergencias o desastres naturales, ofrecen herramientas y programas que facilitan la comunicación entre las víctimas, el personal de primera intervención y las actividades de ayuda humanitaria.
- **Participación en la comunidad** colaborando con organizaciones sin fines de lucro de todo el mundo para brindarles asesoramiento sobre cómo desarrollar una presencia en Twitter más efectiva que fomente la interacción. En San Francisco, @NeighborNest es un centro familiar de aprendizaje para la comunidad local situado justo enfrente de la sede de Twitter.
- **Participación de los empleados.** Varias veces al año, los empleados participan en un día de servicio global llamado #TwitterForGood Day, colaborando con organizaciones sin fines de lucro y pasando el día ayudándolas a servir a las comunidades locales de Twitter.

5. Planificación

La planificación trata de establecer un curso de acción por adelantado, previendo los recursos materiales y humanos necesarios para lograr los objetivos propuestos. Todo ello está dispuesto por la función de dirección anteriormente mencionada.

Las premisas de planificación son suposiciones de hechos y comportamientos que se producirán a lo largo del periodo considerado en la planificación. Se basan en un doble análisis:

- **Análisis del ámbito externo:** amenazas y oportunidades
- **Análisis del ámbito interno:** debilidades y fortalezas

5.1. Análisis DAFO

5.1.1. Debilidades

- **Baja tasa de retención de usuarios:** Más del 40 % de usuarios en Twitter la acaban abandonando rápidamente, lo que muestra la poca capacidad de la empresa en mantenerlos in-

interesados en su producto.

- **Distribución desigual de tweets:** El 90 % de los tweets viene sólo del 10 % de los usuarios de la plataforma, aunque pese a eso se siga manteniendo muy fuerte ya que este volumen de tweets es muy amplio.
- **No hay nuevas funciones desde su creación.**
- **No hay una fuente de ingresos sólida:** Ya que es gratis y sin anuncios, hay una gran incertidumbre sobre qué será de los ingresos a largo plazo.

5.1.2. Amenazas

- **Modelo de no beneficio después de 10 años:** Después de una década aún no han encontrado una forma que otorgue beneficios, por lo que al largo plazo puede resultar mortal.
- **Cuentas falsas e incidentes de hackeo:** Si los datos son falsos, o se hackean de alguna manera, no les sirven de nada a Twitter y resultan un problema.
- **Competidores como Facebook:** Pese a Twitter estar bien diferenciada de esta, *Facebook* no deja de innovar su plataforma, por lo que puede hacer de la existencia de Twitter algo vulnerable.
- **Nuevas redes sociales parecidas que realmente innovan:** Pueden suponer la pérdida de terreno de Twitter, al estar esta tan estática.

5.1.3. Fortalezas

- **Buena imagen de marca para cuentas creíbles de famosos:** Twitter ha conseguido que el público general no sea escéptico a la hora de ver la cuenta de un famoso, y además tener herramientas para conocer que efectivamente esa cuenta es real (tick de verificación).
- **Pioneros en redes sociales:** Twitter entró al mercado de las redes sociales en 2006, cuando aún no había apenas alternativas, por lo que gozan de ser de las primeras en este campo.
- **Gran tecnología** que ha supuesto no tener apenas nunca fallos técnicos, y por tanto hacer que la gente confíe en él.
- **Es el sitio preferido por empresas y famosos para comunicarse.**
- **Nombre y logo muy reconocible:** El pájaro azul de Twitter es su seña de identidad más notable, y saben usarla perfectamente para atraer clientes.
- **Gran canal de comunicación** debido a su carácter de red social en tiempo real.
- **Gran integración con otras plataformas** pudiendo compartir links de otros sitios como *YouTube* o *Blogger*, entre otras, así como pudiendo ser fácil insertar links de Twitter en cualquier página web.

- **Cantidad de datos:** Twitter tiene en su base de datos a más de 300 millones de personas, convirtiéndose esto en su fortaleza principal.
- **Simple de entender y gratis.**

5.1.4. Oportunidades

- **Servicios de atención al consumidor para empresas:** Podrían ofrecer servicios a empresas para que gestionen de mejor manera su publicidad y atención al cliente.
- **Integrarse con aún más plataformas.**
- **Aumentar la utilidad de los Momentos:** Los Momentos son una parte de Twitter que trata noticias y organiza tweets por temas, entre otras cosas, y podría dársele más protagonismo ya que ahora parece una parte ajena a la propia red social y no está integrada en la propia página principal.
- **Innovación:** Twitter está muy estancada en su diseño y uso actual, y podría incluir novedades para atraer a más gente.
- **Buscadores web:** Twitter, al tener tal cantidad de información, podría entrar en el negocio de los buscadores web con gran éxito.

5.2. Misión

"Hacer del mundo un lugar mejor aprovechando el poder positivo de Twitter a través de la participación cívica, las tareas de voluntariado y las asociaciones con organizaciones benéficas de todo el mundo. Por tanto, nos comprometemos con esta misión concentrando su ayuda allí donde puedan tener el mayor impacto. "

5.3. Visión

"Llegar al mayor número posible de personas, conectándolas todas al mundo, mediante nuestras capacidades de compartir información y nuestras plataformas para distribuir los productos, y además ser una de las empresas de Internet con mayor generación de ingresos del mundo"

6. Objetivos

Los objetivos especifican las situaciones futuras que el gerente espera lograr. Son, en definitiva, fines concretos, normalmente cuantificables y con un horizonte temporal delimitado, a los que se dirige la actividad de una organización, y que en este caso podemos resumir en su misión y visión anteriormente mencionadas, que como podemos ver son la parte esencial de la red social.

7. Control

El control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos.

En el caso de Twitter, Inc. la función de control tiene poca presencia. La empresa se caracteriza por estar muy descentralizada, teniendo cada departamento que realizar su trabajo y tomar sus decisiones, y también se caracteriza por no prestar demasiada atención a la innovación. Por lo que, en líneas generales, en Twitter se lleva trabajando durante 10 años con objetivos muy parecidos y hay pocos casos en los que la función de control sale a realizar su función.

8. La organización.

La función de organización se basa, principalmente, en dividir el trabajo, tanto humano como material, para posteriormente coordinar las distintas tareas de forma agrupada para la correcta ejecución de los planes establecidos. Para esta organización debemos tener en cuenta distintos factores, como la misión, los objetivos de la empresa, el uso de herramientas para la construcción de esta estructura, entre otros.

Twitter, Inc. mantiene, claramente, una estructura adhocrática, debido a su complejidad y a su dinamismo.

En la empresa que analizamos, Twitter, Inc., ya hemos mencionado anteriormente algunos de estos (como la misión).

Encargado de comprender como el mundo utiliza Twitter y como son sus usuarios.

- *Infrastructure Engineering*

Encargado de innovar, construir y mantener la infraestructura y servicios de Twitter operativos.

- *Product*

Encargado de desarrollar el producto principal, Twitter.

- *Software Engineering*

Encargado de desarrollar todos los servicios necesarios en los que se basa Twitter, como por ejemplo Bootstrap.

- *User Services*

Encargado de dar soporte a los usuarios de Twitter siempre que lo necesiten.

- *Design and Research*

Encargados de mantener el diseño y características de Twitter a la última.

Equipo Seguir manteniéndonos

El grupo *Keep us running* comprende los siguientes equipos:

- *Finance*

Encargado de controlar las finanzas de Twitter, haciendo posible que sus productos sean rentables.

- *Legal and Public Policy*

Encargado de defender legalmente a la compañía y a sus usuario.

- *People*

Encargado de los Recursos Humanos de Twitter, intentando que sea un lugar serio a la vez que agradable para trabajar.

- *Workplace*

Encargado de que las oficinas de Twitter sean lo más cómodas y útiles, para un correcto desarrollo de sus empleados.

Equipo Promover el negocio

El grupo *Promote the business* comprende los siguientes equipos:

- *Marketing and Communications*

Encargado de enseñar al mundo los avances realizados en Twitter.

- *Sales and Partnerships*

Encargado de trabajar en conjunto con otras marcas y compañías para alcanzar sus objetivos de forma conjunta y más sencilla.

Equipo Nuestras marcas

El grupo *Our family of brands* comprende los siguientes equipos:

- *Periscope*
- *MoPub*

Todos estos equipos se distribuyen entre más 35 países alrededor del mundo.

8.2.2. Principio de la especialización del trabajo.

Como vemos en el apartado anterior, existen grandes distinciones entre los distintos equipos de trabajo, por lo que es necesaria una especialización, que dependerá de cada equipo, encontrando así un alto nivel de especialización en cada uno de ellos.

8.2.3. Principio de jerarquía, unidad de mando y ámbito de control.

Estos principios, explicados y revisados en apartados anteriores, suponen una correcta organización del trabajo, esencial para el desarrollo de los objetivos de la empresa.

8.2.4. Principio de descentralización.

Como hemos visto, en Twitter, Inc. vemos una clara descentralización con los distintos grupos de trabajo, sin obviar las decisiones tomadas por los altos directivos.

8.3. Adoctrinamiento y preparación de los empleados.

Twitter, Inc. sigue un claro ejemplo de adoctrinamiento departamental, en el que prepara a sus empleados según el departamento al que pertenezcan, ya que, como hemos visto, su separación en equipos hace que esto sea más fácil de realizar.

8.4. Factores de contingencia.

8.4.1. Entorno.

En Twitter, Inc. encontramos un entorno dinámico, debido al constante cambio tecnológico, vemos una gran incertidumbre, lo que hace más difícil predecir cambios en el entorno, además, presenta

un entorno complejo, ya que es necesario un alto nivel de formación, conocimiento, y habilidades para resolver los problemas planteados durante el desarrollo de la empresa.

8.4.2. Edad.

Twitter, Inc. fue fundada en 2006, esto hace que su organización no este aún muy consolidada, debido a la falta de madurez, aunque esto podría interpretarse como algo positivo, ya que permite adaptarse a la complejidad y dinamismo del entorno.

8.4.3. Tamaño.

En los últimos años, sobre todo desde 2012, Twitter, Inc., ha sufrido un fuerte crecimiento en su base de usuarios, lo que le ha permitido crecer de forma significativa su tamaño como empresa.

Actualmente, Twitter, Inc. cuenta con 336 millones de usuarios activos (datos del primer cuatrimestre de 2018) y con 3.372 empleados (2017).

8.4.4. Tecnología.

El principal desarrollo de Twitter, Inc. como empresa se basa en el desarrollo tecnológico, por lo que vemos que este tiene un gran impacto, tanto a nivel administrativo como económico dentro de la empresa, y esto lo podemos ver en la importancia de sus departamentos, la mayoría centrados en desarrollo de software, y en sus distintas tecnologías, usadas para apoyarse en el desarrollo de su aplicación principal, Twitter, como por ejemplo, Bootstrap, Gizzard Scala, FlockDB, entre otros.

8.4.5. El entorno y la organización.

En Twitter, Inc. encontramos un entorno diversificado, ya que Twitter, Inc. se tiene que adaptar a distintos tipos de clientes, zonas geográficas, etc, para dar a conocer y expandir su producto. Además, el entorno es competitivo, ya que vemos como cada día surgen nuevas empresas competidoras, o ha de competir con otras con experiencia, como pueden ser Facebook, Instagram, Snapchat, etc, sumando el que al ser de tipo tecnológico, el alto nivel de incertidumbre impida reconocer posibles futuros competidores.

8.5. La estructura.

Twitter, Inc. presenta claramente una estructura adhocrática, ya que, como hemos visto en el organigrama y en al analizar la dirección ejecutiva de la empresa, la parte más importante de Twitter, Inc. es el ápice estratégico y el núcleo operativo, pudiendo considerar este último como "doble", uno trabajando en los proyectos principales, como Twitter o Periscope, y el segundo núcleo de

operaciones, que se alterara según sea necesario para la realización de otros proyectos, un ejemplo serian los ya mencionados como Bootstrap, Gizzard Scala o FlockDB.

9. El entorno.

El entorno de Twitter, Inc. esta marcado por ser:

- **Dinámico** : La tasa de cambio en la empresa y su entorno es alta y rápida.
- **Complejo** : Hay muchos elementos que afectan a la empresa.
- **Munificente** : Hay muchos recursos, que pueden ser fácilmente distribuidos entre las empresas del sector.
- **Muy incierto** : Es muy difícil prever cambios y tendencias en el mercado.

El entorno organizativo recoge todos los elementos y factores que influyen en la organización, sin pertenecer a esta. Se divide en:

9.1. Entorno general.

Este entorno afectará, no solo a Twitter, Inc. , sino también a cualquier empresa del sector tecnológico y de comunicaciones.

Dentro del entorno general, encontramos distintos factores que afectan a este, estos son:

9.1.1. Entorno político-legal.

Vemos cómo los gobiernos y leyes influyen en la organización de la empresa, un claro ejemplo es como Twitter, Inc. (al igual que muchas otras tecnológicas) se han tenido que adaptar a marcos legales y políticos para poder seguir realizando su actividad, como la aceptación de la nueva Ley de Protección de Datos de la Unión Europea.

9.1.2. Entorno económico.

Controla las posibilidades de actuación de la empresa. Para Twitter, Inc. sera mucho más sencillo expandirse en un entorno económico favorable ya que sus productos, principalmente, dependen de un alto nivel tecnológico, más fácil de conseguir si existe un entorno económico favorable.

9.1.3. Entorno socio-cultural.

Para Twitter, Inc. , que trabaja con productos orientados a las personas, es muy importante la situación social que exista, además de la imagen que la sociedad le da a la empresa y a sus productos, por esto, vemos como Twitter, Inc. siempre se ha centrado en estudiar las costumbres, modas, demografía, etc de las distintas poblaciones donde actúa.

9.1.4. Entorno tecnológico.

Debido al ámbito de trabajo de la empresa, este posiblemente sea uno de los factores que más le afecten, ya que dependen de él, cómo evolucione la tecnología y que sepan adaptarse a esta.

9.2. Entorno específico.

Este tipo de entorno es el que afecta en concreto a la empresa, Twitter, Inc.

9.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El sector en el que trabaja Twitter, Inc. es muy susceptible a la entrada de nuevos competidores, ya que es un sector en el que si se tiene éxito se puede llegar a generar gran cantidad de dinero.

9.2.2. Intensidad de rivalidad entre competidores existentes.

Vemos como Twitter, Inc. se enfrenta a un entorno con baja rivalidad, ya que su producto se puede usar de forma complementaria con el de competidores existentes, existe una gran variedad de competidores, lo que hace que Twitter, Inc. y estos competidores se centren en ofrecer su producto lo mejor posible, en lugar de rivalizar entre ellos, para llamar la atención del mercado.

9.2.3. Presión de productos sustitutos.

Este factor es casi inexistente para Twitter, Inc. , ya que ofrece sus productos de forma gratuita, por lo que la única presión que existe es por una mejora del propio producto por parte de los sustitutos.

9.2.4. Poder negociador de clientes.

Vemos como para Twitter, Inc., esto es muy importante ya que se centra en productos para un amplio rango de clientes, lo que hace indispensable que la empresa sea capaz de escuchar las necesidades e intereses de sus clientes.

9.2.5. Poder negociador de proveedores.

Como hemos visto antes, Twitter, Inc. apenas necesita proveedores, ya que sus servicios son desarrollados prácticamente de forma completa por ellos, aun así, es importante que tengan buenas relaciones con las empresas de las que dependen para ofrecer sus productos, ya que una situación desfavorable podría implicar una gran pérdida para la empresa.

10. La dirección estratégica.

La estrategia representa la relación entre la empresa con su entorno y las acciones que emprende para realizar sus objetivos, haciendo un uso racional de sus recursos, con el objetivo de mejorar el rendimiento de la empresa.

El proceso de dirección estratégica consta de tres partes.

10.1. Análisis estratégico.

Se realiza un análisis de la misión y los objetivos de la empresa, junto con un análisis tanto externo como interno de esta (DAFO) y de los objetivos de propietarios y stakeholders.

10.2. Formulación de estrategias.

Una vez realizados los análisis previos, la empresa propone alternativas u opciones estratégicas que deben ser consideradas tanto a nivel operativo, como a nivel funcional.

Twitter, Inc. ha formulado distintos tipos de estrategias en varias ocasiones.

10.2.1. Estrategias competitivas.

Para hacer frente a sus rivales, intentando remodelar sus productos, haciéndolos más atractivos y útiles de cara al público, como por ejemplo, la implementación de contenido personalizado a cada usuario, o el avance en la interacción de usuarios en su principal servicio, Twitter.

10.2.2. Estrategias corporativas.

Planteando la expansión de su negocio, con plataformas como Periscope, o MoPub, que han permitido a Twitter, Inc. crecer a nivel corporativo, y mantener la atención, tanto de competidores como de posibles stakeholders, gracias la diversidad de productos que le ha aportado estas estrategias corporativas.

10.3. Implantación de la estrategia.

Una vez formulada la estrategia, esta ha de implantarse en todos los niveles de la empresa, para cumplir con su objetivo, obtener una ventaja competitiva, algo que Twitter, Inc. consiguió con respecto a otras empresas del sector, lo que condujo a una mayor penetración en el mercado y el cumplimiento de su Misión y objetivos.

11. La dirección de la producción y la innovación.

Como todas las empresas, Twitter, Inc. busca una máxima producción con el menor costo posible, es decir, una gran productividad.

Actualmente, Twitter, Inc. se encuentra en el punto de crecimiento como empresa, ya que como veremos en el análisis financiero, tras muchos años de balance negativo, en el primer cuatrimestre de 2018 Twitter, Inc. llegó a tener un balance positivo, generando ingresos y marcando lo que posiblemente sea el paso al crecimiento, que conduzca a la madurez de la empresa.

11.1. Diseño del proceso productivo.

Vemos como Twitter, Inc. , como todas las empresas tecnológicas, se centran en un proceso productivo de alto volumen, ya que pretenden que sus productos lleguen a un gran público, y de alta variedad, para ser capaz de satisfacer a todo ese público, además de ser capaz de no depender de un único producto.

11.2. Innovación.

Gran parte de que Twitter, Inc. sea capaz de alcanzar sus objetivos, depende de la innovación, Twitter, Inc. ha de ser capaz de comercializar las ideas implantadas en sus productos, para que estos se expandan y tenga éxito.

11.2.1. Tipo de innovación.

Twitter, Inc. lleva a cabo una innovación tecnológica, ya que trabaja sobre un mercado existente, como son las Redes Sociales (principalmente), pero intentando implementar nuevas tecnologías y formas de comunicación.

11.2.2. Investigación y Desarrollo.

Normalmente, la investigación y desarrollo de las empresas forman parte del staff de apoyo de la empresa, ya que no formara parte del proceso productivo, y se limita a ayudar a la empresa, sin embargo, debido a la gran importancia del desarrollo tecnológico y la investigación, formara parte del proceso productivo de la empresa.

11.2.3. Gestión de la innovación.

Para Twitter, Inc. es tan importante la propiedad industrial, para mantener su imagen como marca y sus signos distintivos, como la propiedad intelectual, debido a la dependencia de trabajo tecnológico, que ha de ser protegido a través de derechos de autor.

11.3. Alianzas.

En Twitter, Inc. , son muy importantes las alianzas horizontales complementarias, ya que, como empresa tecnológica, Twitter, Inc. no puede pretender hacerse cargo de todo lo necesario para almacenar, procesar y mostrar la información necesaria para sus productos, y un ejemplo de este tipo de alianzas son las alianzas realizadas con Google, o Amazon para almacenar datos en sus servidores, o las de otras empresas como Samsung, con las que se comprometieren a dar publicidad a cambio de incluir por defecto su software en sus dispositivos.

11.4. Spin-Offs.

Tras el desarrollo de sus productos principales, Twitter, Inc. ha visto la posibilidad de creación de nuevos productos, que podrían generar grandes beneficios, un ejemplo de estos son Periscope y MoPub.

11.4.1. Periscope.

Tras el lanzamiento, y gran difusión de Twitter, una parte de la compañía Twitter, Inc vio la posibilidad de ampliar los servicios de su producto, llegando a un punto en el que se ideó un nuevo producto a partir del original, y así nació Periscope, como la idea de ampliar Twitter a un servicio de vídeo en streaming que fuera capaz de conectar a personas de todo el mundo, en cualquier momento.

11.4.2. MoPub.

Tras la primera etapa de Twitter, la publicidad en esta se convirtió en su principal fuente de ingresos, sin embargo, vieron que esto quedaba muy limitado al uso de Twitter, por lo que se creó

MoPub, un servicio que procura dar visibilidad y monetizar los lanzamientos de desarrolladores de aplicaciones y servicios.

12. Gestion financiera

12.1. El negocio de Twitter

El negocio de Twitter es bastante simple y consta de 3 segmentos:

- **Usuarios:** la propuesta de valor de Twitter consisten en ofrecer a su masa crítica de usuarios servicios de microblogging y la posibilidad de mantenerse actualizado de lo que sucede en el mundo al instante a través de diversos canales como su app para smartphones, su página web, y las APIs que permiten integrar Twitter en otras webs. Twitter no genera ingresos de manera directa con sus usuarios.
- **Empresas:** Aprovechando la masa crítica de usuarios existentes, y la información que posee de los mismos, Twitter ofrece servicios de publicidad a empresas, que pueden mostrar su publicidad a aquellos usuarios con mayor probabilidad de comprar productos de esas empresas (Targeted Marketing). Estos servicios de Marketing incluyen: tweets promocionados (el anunciante paga por mostrar el tweet a un segmento de usuarios definido), cuentas promocionadas (el anunciante paga por adquirir seguidores) y tendencias promocionadas (el anunciante paga por tener más visibilidad como "trending topic"). Twitter obtiene ingresos de este segmento de clientes.
- **Desarrolladores:** Twitter permite además a desarrolladores la posibilidad de conectarse a Twitter para generar herramientas relacionadas con analítica web, u otras apps que ayuden a hacer crecer la masa crítica de usuarios que utilizan Twitter. Esto aumenta los ingresos de Twitter de manera indirecta. El modelo de negocio de Twitter es un modelo de negocio bilateral, que se basa captar por un lado a usuario que generen actividad y compartan información para su plataforma, y captar anunciantes por el otro, aprovechando su plataforma y la información generada por sus usuarios para vender servicios de publicidad. Es decir que Twitter actúa como intermediario, como si de una plataforma de publicidad se tratase.

Por tanto, Twitter será rentable en la medida en la que lo sea para sus anunciantes. Twitter necesita que el valor de cada usuario a lo largo de su vida sea mayor que su coste de adquisición.

12.2. Ingresos y pérdidas (2018)

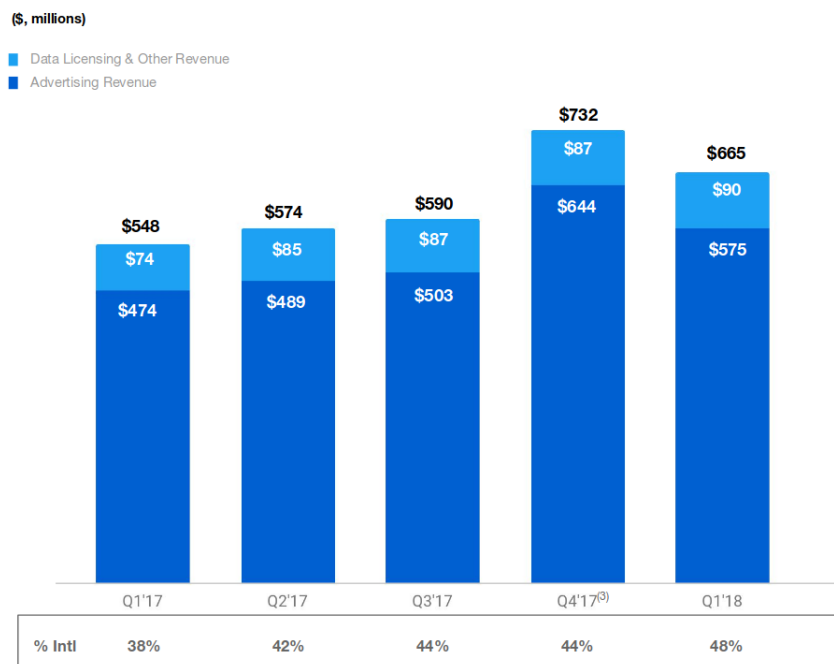


Figura 2: Ingresos de Twitter, Inc por cuatrimestres

En esta imagen podemos observar cómo los ingresos de Twitter dependiendo de su origen (Licencia de datos, ingresos por publicidad y otros ingresos)

GAAP Net Income (Loss)

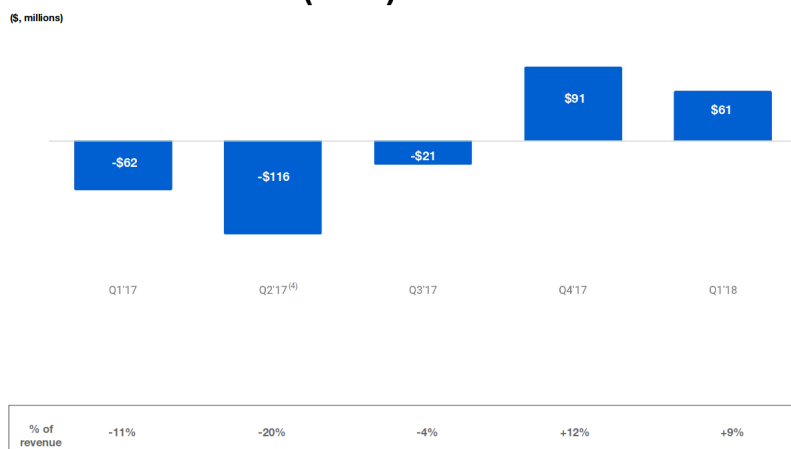


Figura 3: Ingresos netos de Twitter, Inc por cuatrimestres.

Podemos observar cómo los ingresos netos de Twitter Inc. durante comienzos de 2017-2018, fueron enteramente negativos.

12.3. Activos.

12.3.1. Activos no corrientes.

Para Twitter, Inc. los activos no corrientes corresponden a toda su infraestructura de servidores, software, patentes, licencias y datos obtenidos en sus productos.

12.3.2. Activos corrientes.

Corresponden al conjunto de bienes de la empresa, en este caso, corresponderá a una parte pequeña de los activos, aunque se espera un crecimiento en esta, ya que como hemos comentado, Twitter, Inc. se encuentra en una etapa de madurez a nivel empresarial, lo que resultara en una generación de beneficios.

12.4. Recursos financieros.

	March 31, 2018	December 31, 2017
Assets		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 1,601,028	\$ 1,638,413
Short-term investments	2,927,803	2,764,689
Accounts receivable, net	611,840	664,268
Prepaid expenses and other current assets	268,564	254,514
Total current assets	5,409,235	5,321,884
Property and equipment, net	801,912	773,715
Intangible assets, net	44,794	49,654
Goodwill	1,190,932	1,188,935
Other assets	92,568	78,289
Total assets	<u>\$ 7,539,441</u>	<u>\$ 7,412,477</u>
Liabilities and stockholders' equity		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 137,968	\$ 170,969
Accrued and other current liabilities	304,115	327,333
Capital leases, short-term	86,571	84,976
Total current liabilities	528,654	583,278
Convertible notes	1,650,064	1,627,460
Capital leases, long-term	71,970	81,308
Deferred and other long-term tax liabilities, net	15,535	13,240
Other long-term liabilities	62,782	59,973
Total liabilities	2,329,005	2,365,259
Stockholders' equity:		
Common stock	4	4
Additional paid-in capital	7,831,429	7,750,522
Accumulated other comprehensive loss	(22,325)	(31,579)
Accumulated deficit	(2,598,672)	(2,671,729)
Total stockholders' equity	5,210,436	5,047,218
Total liabilities and stockholders' equity	<u>\$ 7,539,441</u>	<u>\$ 7,412,477</u>

Figura 4: Diferencia de ingresos de Twitter, Inc.

12.4.1. Recursos financieros propios.

Como vemos en la imagen de ingresos de Twitter, Inc. , menos de la mitad de ingresos que usa Twitter, Inc. son generados por la empresa, esto es causado por el ámbito de esta, ya que normalmente, en las empresas de ámbito tecnológico el valor de la empresa viene dado por la importancia que el sector le da a esta, ya que los propios productos no pueden ser evaluados de forma física.

12.4.2. Recursos financieros externos.

La inversión de agentes externos en la empresa tiene una gran importancia, de ahí que se generen grandes conflictos de intereses en Twitter, Inc. , los valores de la compañía difieren con los valores de los stakeholders, aunque la estructura organizativa permita lidiar con estos.

12.4.3. Fondo de maniobra.

Observamos como el fondo de maniobra ha sido muy importante para Twitter, Inc. ya que ha permitido mantener la empresa en su etapa anterior, en la que no era capaz de generar ingresos netos. Se espera que en un periodo de tiempo próximo (a corto plazo) este fondo se amplíe gracias al comienzo de generación de ingresos.

13. Recursos Humanos

A grandes rasgos, los recursos humanos de una empresa son el conjunto de empleados y colaboradores que trabajan en la empresa, aunque comunmente nos referimos a ellos como el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación, compensación... de una empresa. Normalmente, estas políticas son llevadas a cabo por un departamento en específico dentro de la empresa.

13.1. Reclutamiento

En Twitter, el reclutamiento es un proceso muy sencillo, ya que en su misma página principal te dan la opción de presentarte para poder trabajar con ellos en sus diferentes departamentos en sucursales de todo el mundo.

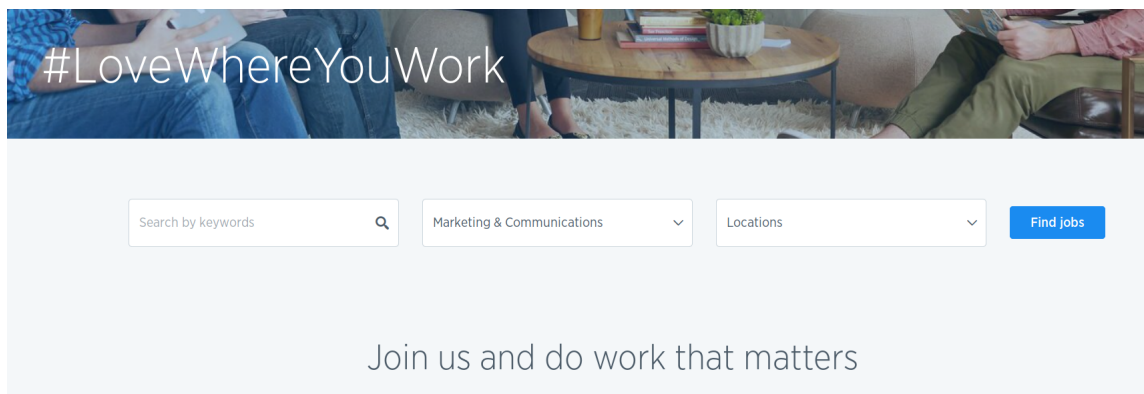


Trabaja en lo que importa

**Colabora con personas curiosas
y creativas de todo el mundo.**

Buscar puestos de trabajo

Una vez accedida a esta sección, decides a qué departamento quieres aplicar para pasar al proceso de selección.



13.2. Selección

El proceso de selección en twitter consta de 3 pasos

13.2.1. Paso 1

Después de presentar la solicitud, un reclutador podría comunicarse con el solicitante para efectuar una llamada de presentación.

13.2.2. Paso 2

Si es del agrado del reclutador, más tarde le llamarán para entrevistas con una o dos personas más.

13.2.3. Paso 3

Si continua a lo largo del proceso, irá a la oficina de Twitter (En el lugar solicitado por el solicitante) una o dos veces para entrevistarse finalmente con 5-10 personas más.

13.3. Compensación

Twitter se preocupa del estado en el que sus empleados trabajan, por tanto, para retener el talento, se centran en dos puntos: el aprendizaje y la directiva. En la empresa tienen organizaciones de aprendizaje de talla mundial enfocadas a Twitter. Tienen Twitter University, enfocado al desarrollo de capacidades de ingeniería móvil para los empleados de la compañía. Por otro lado, creen que la clave para la comodidad de sus empleados es que sus directores sean personas competentes y

agradables, por ello, los directores de departamento reciben 6 horas de clase de dirección y motivación al trimestre, de esta manera, los directores estarán implicados y apasionados realmente en el proyecto. En Twitter Inc piensan que no se despiden puestos, sino empleados.

13.4. Formación

Como hemos comentado anteriormente, existe una formación interna tanto como para empleados, como para directivos llamada Twitter University.

13.5. Socialización

Para facilitar el proceso de adaptación de un nuevo trabajador a la empresa, Twitter ofrece en sus oficinas lugares de ocio como salones y comedores donde los empleados pueden relacionarse y descansar tras una jornada de trabajo.

13.6. Relaciones Laborales

La directora de Recursos Humanos afirma que la clave del éxito en este ámbito es, sin duda, el apoyo que brindan los directores los empleados de sus proyectos, por tanto, hay una estrecha relación entre todos los trabajadores de la empresa.

14. El Marketing

Definimos Marketing como: "Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto".

A continuación explicaremos cómo aborda Twitter las actividades de Marketing.

14.1. Análisis de Mercado y comportamiento del consumidor

Twitter se encuentra en un sector muy competitivo: las redes sociales.

Existen muchas aplicaciones de comunicación de este tipo, como Facebook, Instagram, Snapchat, Tumblr... ¿Pero qué es lo que ha hecho a Twitter destacar ante sus competidores?

Twitter se dirige a un mercado joven y dinámico, pero también con el paso del tiempo, se ha transformado en una herramienta para las empresas, tanto para promocionarse y anunciarse como para investigar el comportamiento y preferencias de su clientela. La clave de su éxito reside en la facilidad de uso que tiene (tanto para publicar tu propio contenido como para interactuar con el

contenido ajeno), la posibilidad de personalización, el uso de los llamados *hashtags* para agrupar contenidos, la ausencia de censura exceptuando 5 países y, para atraer visitas y ver de qué se habla en el momento, las *tendencias*.

Nuestra empresa ha sabido localizar el centro de su público y darles las herramientas necesarias para expresarse libremente y de forma segura.

14.2. Estrategia de Marketing

La nueva estrategia de Marketing de Twitter incluye vídeos explicando los valores que lo distinguen de las otras plataformas. Este esfuerzo se deriva de la investigación que la compañía reveló. Mientras que el 90 % de las personas reconocían globalmente la marca Twitter, no lo usaban porque no entendían qué era Twitter. La compañía busca ahora cambiar la percepción de que Twitter es una red social que permite a los usuarios conectarse con familiares y amigos para convertirse en un lugar activo para descubrir noticias.

Twitter se está posicionando como plataforma única donde se pueden acceder tanto a noticias de grandes eventos, hasta noticias locales junto con comentarios en directo.

Esta estrategia que destaca su singularidad atraerá a más público, afirma la directora de Marketing.

También están haciendo convenios con compañías como Samsung para que su aplicación venga instalada de forma predeterminada en sus dispositivos.

Referencias

<https://en.wikipedia.org/wiki/Twitter>
<https://about.twitter.com/es.html>
<https://es.wikipedia.org/wiki/Twitter>
<https://www.crunchbase.com/organization/twitter>
<https://investor.twitterinc.com/index.cfm>
<http://www.bbc.com/news/business-24397472>
<https://careers.twitter.com/en.html>
<https://about.twitter.com/es/values/twitter-for-good.html>
<https://www.youtube.com/watch?v=XZ6Jj3nke6I>
<http://www.thepurposeprojectinc.com/blog/2015/8/24/twitters-vision>
<https://www.indeed.com/cmp/Twitter/salaries>
<https://es.wikipedia.org/wiki/Periscope>
<https://www.mopub.com/>
<https://www.adslzone.net/2018/02/08/twitter-resultados-q4-2017/>
<https://www.indeed.com/cmp/Twitter/reviews>
<https://www.marketing91.com/swot-analysis-twitter/>
<http://adage.com/article/digital/twitter-s-cfo-anthony-noto-explains/300131/>
<https://marketing.twitter.com/na/en.html>
https://about.twitter.com/en_us/company.html
https://about.twitter.com/en_us/company/brand-resources.html
https://about.twitter.com/content/about-twitter/en_us/values.html
https://about.twitter.com/en_us/company/our-culture.html
<https://help.twitter.com/en/rules-and-policies>
<https://seekingalpha.com/article/4175008-twitter-oh-growth-potential-alright>
<https://www.recode.net/2018/5/25/17387036/gdpr-europe-eu-tech-facebook-twitter-google-new-privacy-law>
<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/07/26/can-twitters-new-marketing-strategy-drive-user-growth>
http://www.ecorfan.org/spain/series/Serie_V_3_final_35_52.pdf