

# Desnudando a Google



# Desnudando a Google

La inquietante realidad que no  
quieren que conozcas

**ALEJANDRO SUÁREZ  
SÁNCHEZ-OCAÑA**



EDICIONES DEUSTO

© Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña, 2012  
© Centro Libros PAPP, S. L. U., 2012  
Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.  
Grupo Planeta  
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona  
www.planetadelibros.com

Imagen de la cubierta: © Agencia DMDIMA, inspirada en el vídeo *The Beast File. Joining the Dots*, escrito por Elmo Keep e ilustrado por Patrick Clair

ISBN: 978-84-234-2862-5  
Depósito legal: B. 936-2012  
Primera edición: enero de 2012  
Preimpresión: Victor Igual, S. L.  
Impreso por EGEDSA

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Índice

---

<b>Introducción</b> .....	11
<b>1. Nace un imperio</b> .....	17
Para comprender a la bestia hay que conocer sus orígenes .....	17
<i>Show me the money!</i> .....	38
Expansión del imperio .....	42
Así funciona la fórmula del éxito.....	45
¡Papá, me he enganchado a Google!.....	48
<b>2. Welcome to the jungle!</b> .....	59
Indios y vaqueros.....	72
<b>3. Enemigos íntimos</b> .....	79
Yahoo!.....	81
Microsoft .....	91
Las búsquedas.....	97
Chrome OS.....	99
Empleados.....	101
Adquisiciones.....	102

Demandas .....	104
Telefonía móvil.....	106
<i>Software</i> .....	108
Apple.....	110
Mozilla Firefox.....	120
Redes sociales .....	124
Facebook .....	128
<b>4. Lo tuyo es mío, lo mío también.....</b>	<b>133</b>
Google News .....	133
Google Books y Alejandría 2.0.....	149
YouTube .....	163
<b>5. El mundo contra mí .....</b>	<b>177</b>
Historia de un cuento chino.....	177
<i>Googleopoly</i> : ponga un monopolio en su vida .....	190
Un traje a medida para los chicos de Google.....	209
Están locos estos germanos.....	214
Otros frentes .....	216
El mayor turista del mundo .....	221
<b>6. Las empresas <i>cool</i> no pagan impuestos.....</b>	<b>237</b>
<b>7. Sólo los que tienen algo que ocultar quieren privacidad....</b>	<b>251</b>
 <b>Bibliografía .....</b>	 <b>275</b>

Bienvenido.

Ahora te sentirás un poco como Alicia cayendo por la madriguera del conejo. Puedo verlo en tus ojos.

[...]

Ésta es tu elección.

Si tomas la pastilla azul, fin de la historia. Despertarás en tu cama feliz y creerás lo que quieras creerte.

Si tomas la pastilla roja, te quedarás en el país de las maravillas, y yo te enseñaré hasta dónde llega la madriguera del conejo.

*The Matrix*, Warner Bros, 1999

**Dedicado a todos los que renuncian  
a la plácida felicidad que otorga  
la pastilla azul**



## Introducción

---

Google es una empresa peculiar. El libro que tienes en tus manos probablemente también lo sea.

A pesar de que hace mucho tiempo que tengo en mente escribir sobre Google, nunca he sabido, ni aún lo sé ahora, si resulta acertado hacerlo ni qué consecuencias podría traer consigo. No me considero en posesión de la verdad absoluta. Todas las interpretaciones de los datos, las opiniones e ideas que te dispones a leer no dejan de ser más que MI opinión y MI verdad. Sin embargo, es muy posible que cuando acabes de leer descubras cosas nuevas. Te adelanto que algunas de ellas te resultarán sorprendentes.

La historia de Google tiene claroscuros. Sí, ya sé i como todas! Esto, que en sí mismo no es malo y sucede con cualquier empresa que alcanza un cierto tamaño, ocurre con más motivo cuando las empresas son, literalmente, monstruosas (en este caso, un auténtico imperio, como yo lo califico). Nadie se hace multimillonario sin dejar un reguero de cadáveres ocultos en los armarios. Eso llega a ser casi comprensible en el mundo empresarial, pero hay otras cosas, desconocidas para el gran público, que pueden no ser tan habituales y que resultarán insólitas.

Las iremos descubriendo juntos. Tan solo permíteme que, para empezar, deje una idea en el aire: si piensas que Google es un «buscador de internet» estás equivocado. Incluso si piensas que Google es «El buscador» por antonomasia, debo decirte que sigues estando equivocado. Google es en realidad una de las empresas más grandes, más ambiciosas y más poderosas del mundo. Es un gigante ocasionalmente descontrolado que no sólo domina a sus anchas la red de redes, sino que además tiene intereses en muchas otras industrias. Eso podría no ser malo en sí mismo, o tal vez sí. Pero no adelantemos acontecimientos.

La persona que mejor definió a este gigante fue Andy Grove, consejero delegado de Intel, cuando manifestó que se trata de «una empresa dopada con esteroides, con un dedo puesto en cada industria».

Quiero establecer desde el comienzo un compromiso inicial con el lector: puedo prometer que éste no será el típico libro amable promovido por un departamento de comunicación para exaltar, más aún si cabe, la imagen que proyecta la compañía, según la cual dos jóvenes brillantes y apasionados triunfan y cumplen sus sueños, para después explicar cómo una empresa dinámica, innovadora y moderna hizo el bien y, a modo de ONG, organizó la información del mundo para hacernos a todos felices. Si eso es lo que esperas de los próximos capítulos, cierra este libro, devuélvelo a la librería y cámbialo por algo de Walt Disney. Así no te inquietaré lo más mínimo y serás feliz. Igualmente, si esperas con esta lectura abonarte a la teoría de la conspiración, y convencerte de que Google es en realidad Matrix, debo decirte que tampoco es ésa mi intención. Por el contrario, si estás dispuesto a pensar, a replantearte algunas ideas, a analizar y a valorar algunos elementos que podrían no ser como parecen, serás bienvenido. Intentaré no defraudarte y mostrarte mi visión de las cosas.

Mi historia con Google comenzó hace mucho tiempo. Recuerdo que en 1999 topé por primera vez con un extraño dominio en internet que me sorprendió por su sencillez y utilidad. Se trataba de Google.com. Desde entonces hasta ahora no he dejado de utilizarlo todos y cada uno de los días de mi vida.

Algo más tarde, en 2001, se pusieron en contacto conmigo. Entonces era una empresa joven con menos de doscientos empleados, muy diferente de lo que se ha convertido en la actualidad. He seguido (y sufrido) su evolución. De hecho, un día (iestúpido de mí!) llegué a considerar esta empresa como si fuera el principal *partner* o aliado de mis compañías. Más tarde desperté y descubrí algo muy distinto. Si hoy me dieran a elegir, creo me quedaría con aquellos tiempos lejanos en los que yo era un fan incondicional de aquellos jóvenes *cool* que iban al trabajo en monopatín y organizaban fiestas los viernes por la tarde.

Recuerdo que en aquella época recibí con cierta perplejidad un *email* desde Google.com. Lo escribió una chica llamada Kristen Jessopp desde Mountain View, cuando Google apenas era conocido en España. En su mensaje me invitaba a contactar con ella para hacerme una propuesta comercial. El hecho de que fuera una invitación desde el buscador que me tenía enganchado, y que utilizaba tan a menudo, me hizo mostrar un interés especial. En aquel momento una de mis empresas de internet tenía varios portales web con tres millones de usuarios mensuales en España y en Latinoamérica. Google se interesaba por ella ofreciendo algo que, en aquel entonces, parecía increíble, y que representaba para mí un escenario de ensueño. Querían proponerme un acuerdo anual mediante el cual comprarían, a precio fijo garantizado, toda la publicidad que pudiera ofrecerles. Esto implicaba no tener que preocuparme de comercializar a largo plazo, así como tener mis ingresos garantizados durante la duración del contrato. Recordemos que era el año 2001 y la «burbuja punto-com» (¡qué tiempos aquéllos!) ya había estallado. Eran momentos en los que vender publicidad en internet en España y en Latinoamérica era ciertamente complicado. Apenas había anunciantes. Firmar un contrato de compra total garantizaba que no fuera a comisión de resultados. En definitiva, era el mejor de mis sueños. Todo sonaba tan atractivo que debo reconocer que desconfié. Pasé gran parte del verano hablando con Kristen y buscando «el truco» sin hallarlo. Mientras tanto, mis abogados revisaban aquel enorme contrato, de más de veinte folios y en inglés, repleto de cláusulas, que garantizaba mis ingresos duran-

te un año, quizá más aún. Resulta curioso pensar que lo que hoy en día Google soluciona con dos clics de ratón, en aquel entonces era un enorme y complejo contrato que había que firmar y enviar por fax a Estados Unidos. En definitiva, lo que ocurría era que Google estaba lanzando y expandiendo lo que en un futuro sería el embrión del programa AdSense, y a algunos potenciales socios comerciales les estaban ofreciendo que ese acuerdo no se basara en un modelo comisionista (conocido como *Revenue Share*),<sup>1</sup> sino una modalidad «Premium» garantizada.

Han pasado algunos años desde entonces y no creo que muchas personas en el mundo hayan llegado a admirar, defender y apostar tanto por ellos como yo. Sí, amigo. Yo era un *googlefan* con todas y cada una de las letras. Tal vez por eso mismo llegó la resaca, y reconozco que desde hace algunos años mi relación con ellos es distinta, como una mezcla de amor-odio respecto a todo lo que hacen, y que mantengo cada vez mayor distancia con lo que se han convertido. Se han hecho mayores y se han transformado en algo diferente. Están sujetos a un montón de intereses creados, unos más oscuros que otros, que deben atender de forma irremediable. Y eso, en ocasiones, me defrauda, ya que en esos momentos abandonan el espíritu y la esencia de la compañía.

Como irás viendo a lo largo de estas páginas, la historia de Google es la del auténtico Rey de la Selva, que era tan fuerte y poderoso, y tan querido por el resto de los animales, que acabó por creerse que «él» era la selva.

Volviendo al objeto de este libro, durante los próximos capítulos intentaré ser objetivo. Espero expresar mi punto de vista de manera ecuánime y no alimentar ninguna teoría de la conspiración. Sin embargo, también deseo distanciarme de los palmeros que ensalzan a Larry Page y Sergey Brin sin hacer preguntas. Google no es el causante de todos nuestros males, y tampoco es una fundación benéfica cuya máxima fundamental sea nuestra felicidad. Este último escenario, que en ocasiones nos quieren hacer creer, me molesta especialmente. Entiendo que no todo el mundo compartirá mis opiniones, algunas de las cuales tal vez

1. Modelo de negocio compartiendo beneficios.

parezcan exageradas o demasiado desconfiadas. Asumo el reto.

Antes de empezar, quisiera dar las gracias a mis colaboradores, María Peña y Dann Anthony Maurno, que desde España y Estados Unidos me han ayudado en el intenso trabajo de documentación de esta obra. Entre los tres hemos entrevistado a muchas personas, a ambos lados del océano, tanto presencialmente como por teléfono y videoconferencias, para obtener una mejor visión del fenómeno y contar con todos los puntos de vista para escribir la historia que aquí da comienzo.



# 1

---

## Nace un imperio

### Para comprender a la bestia hay que conocer sus orígenes

Era el año 1998 cuando, casi sin esperarlo, se gestó el germen de lo que sería posteriormente el buscador más importante de internet y, más adelante, una de las empresas más poderosas e innovadoras del mundo. Sus creadores fueron dos veinteañeros, Sergey Brin y Larry Page, que tenían en aquel entonces veintitrés y veinticuatro años, respectivamente. Se conocieron en la Universidad de Stanford mientras realizaban el doctorado. Al principio, nada más conocerse, no congeniaron, y de hecho no se llevaban demasiado bien. No paraban de discutir, posiblemente porque tenían demasiadas cosas en común: eran hijos de profesores, la pasión de ambos eran la informática y las matemáticas, e incluso, curiosamente, ambos eran de origen judío. Sin embargo, lo que más les unió con el paso del tiempo fue que tenían las mismas inquietudes acerca de la información y la tecnología.

Larry Page se formó en Ingeniería Informática. Por su parte, Sergey Brin se licenció con honores en Ciencias Matemáticas y en Ingeniería Informática. Eran dos *frikis*, sí, dos brillantes *fri-*

*kis* de la tecnología, y digo esto sin ánimo despectivo. Es más, ellos se sentirían hoy en día plenamente identificados con ese apelativo. Lo que ocurre es que ahora mucha gente no los ve así. Han tenido un éxito tan mayúsculo, y han logrado dar trabajo a tanta gente y ganar tanto dinero, que se ha perdido la esencia de lo que son en verdad, de lo que realmente les llevó al éxito. Sus perfiles son tan peculiares que, de no haber alcanzado el éxito, hoy posiblemente se los retrataría de otra manera. Un tipo bastante sensato llamado Bill Gates, fundador de la omnipotente Microsoft, dijo en cierta ocasión que uno de los consejos fundamentales que les daría a sus hijos es que no se rieran, ni fueran crueles, ni humillaran a los *frikis* en el colegio o la universidad, porque muy posiblemente acabarían trabajando para uno de ellos. Bill Gates también fue otro gran *friki* de la tecnología. Aunque a primera vista no nos lo parezca, los fundadores de Google y Microsoft tienen muchas cosas en común.

En aquella época internet era un mundo nuevo que había que descubrir. No estaba presente en nuestras vidas como lo está en la actualidad, aunque en las universidades, especialmente en Estados Unidos, su uso ya era habitual. Como parte de su programa de doctorado, Larry Page empezó a estudiar la estructura de la World Wide Web formada por nodos (servidores y páginas web) y por los enlaces entre ellos. Su obsesión (muy ambiciosa, por cierto) era la de ordenar toda la información del mundo. Es más que probable que si en aquellos años Page hubiera expresado abiertamente sus aspiraciones, le hubieran tomado por un demente o, cuanto menos, por un chico pretencioso. Sin ningún género de duda, hoy podemos decir que su sueño era viable y que están a punto de lograrlo, aunque, como veremos, para ello se han llevado a muchas personas y empresas por delante.

Avanzando un poco en la historia, y para que te puedas hacer una idea de la magnitud de ese sueño y del camino recorrido, basta destacar que el primer índice de Google de 1998 tenía la enorme cantidad de veintiséis millones de páginas web indexadas (esto es, grabadas y catalogadas en su base de datos). Diez años más tarde los ingenieros de Google afirmaban con orgullo que el buscador había alcanzado la increíble cifra de mil millones

de páginas web registradas. ¿Que cuántos ceros son eso? Muchos: 1.000.000.000.

En 1998, el directorio Yahoo! y el buscador AltaVista eran quienes suministraban los resultados de manera más eficaz. Estamos hablando de la prehistoria de los buscadores, momento en el que se acumulaba información y se ordenaba de forma muy básica. En aquel momento no sólo los buscadores eran poco inteligentes. La inteligencia colectiva de los usuarios estaba también muy limitada por la falta de conocimiento del nuevo medio. Generalmente se realizaban búsquedas por conceptos muy simples, al contrario de lo que sucede en la actualidad. El usuario ha aprendido del medio y afina más sus preguntas. Esto se lo debemos en gran medida a Google, que logra ofrecernos datos más específicos que los buscadores de antaño. Así da respuesta no sólo a preguntas con conceptos básicos, sino también a cuestiones más detalladas, hasta casi el mínimo detalle, lo que representa una enorme diferencia en la búsqueda de información.

Antes de la irrupción de Google los buscadores no eran un gran negocio y no se invertía demasiado en su desarrollo. Se concebían como herramientas secundarias, no como un elemento clave del desarrollo de la web. No representaban más que un servicio subalterno de los grandes portales de la época, como Yahoo! o Lycos (o como Terra en España), quienes pretendían ofrecer un servicio global en el que pasáramos buena parte de nuestro tiempo consumiendo publicidad. Aquellos portales eran un enorme cajón de sastre que incluía millones de páginas web mal interpretadas por los primarios robots de búsquedas que las almacenaban. Por eso no podían ofrecer al usuario respuestas correctas y concretas a sus cada vez más evolucionadas necesidades.

Sergey y Larry no estuvieron solos al principio de su andadura. Craig Silverstein, otro joven estudiante de Stanford, que a la postre sería el primer empleado de Google, los acompañó y trabajó codo con codo con los fundadores desde el inicio. A día de hoy, Craig sigue siendo una persona accesible. Tras explicarle mi idea de escribir este libro tuve la oportunidad de conversar con él sobre su papel en la compañía en esos primeros años y acerca de cómo se desarrolló todo. «Básicamente, en esos momentos ini-

ciales todos hacíamos de todo. Yo escribí el código del servidor web inicial, que denominamos Google Web Server» (GWS, que más adelante fue reemplazado, pero que mantiene su nombre inicial). «En primer lugar, Larry y Sergey escribieron el código fuente del buscador mientras aún estaban en Stanford. Yo colaboré con ellos y soy, en cierta manera, coautor del código del buscador. Tras abandonar nuestro proyecto inicial —la dirección web <http://google.stanford.edu>— tuvimos que hacerlo más escalable y, en definitiva, rehacerlo por completo. Recuerdo esos tiempos como un enorme trabajo de diseño e implementación.»

«En aquel momento —prosigue Craig— AltaVista era el buscador más destacado, pero había muchos más. La duda en aquel momento era: ¿vale la pena ir a por ello si existen diez u once buscadores en la actualidad? Pero nosotros estábamos haciendo algo distinto. Larry estaba haciendo unas pruebas al mismo tiempo. Intuía que podría ser un prototipo mucho mejor que AltaVista, y decidió comercializarlo.»

No sólo existía AltaVista. En aquel momento destacaba también Yahoo!, que gestionaba sus búsquedas de forma muy distinta. Tenía empleado a un grupo de editores que seleccionaban los sitios web uno a uno, de forma manual, con lo que formaron un directorio por orden alfabético. Esto hacía que, para los creadores de contenido, estar listados en Yahoo! fuera más complicado. El editor aceptaba o rechazaba las páginas según su calidad, y también siguiendo sus propios criterios personales. Además, y esto es muy importante, este modelo resultaba tremendamente costoso. No era escalable y no permitía listar los miles, o cientos de miles, de páginas que puede tener un dominio web, ya que sólo se añadía al índice la página principal. En esas búsquedas se obtenían resultados más ordenados que no recogían todos los datos que ofrece la red. Quedaban muchas lagunas por llenar y se empleaba demasiado tiempo en obtener el resultado deseado.

Desarrollar un método para clasificar la importancia de cada una de las páginas representaba un verdadero desafío. Fue así como Page y Brin comenzaron a desarrollar un algoritmo basado en fórmulas matemáticas para la búsqueda de datos. A este algoritmo lo llamarían posteriormente PageRank en honor a Larry

Page. Con él se pretendía ordenar las páginas que existían en la red por medio de la valoración objetiva de la importancia de sus enlaces entre sí. Todo ello supuso un método que, años después, ha terminado convirtiéndose en estándar, revolucionando así el concepto de la información en internet.

Aún no existía Google Inc. Como parte de su proyecto de investigación, Larry diseñó el *software* que rastreaba la red. Obtenía información de los enlaces entrantes de una determinada página y guardaba esa información en una base de datos. Según afirmó años más tarde, ese algoritmo funcionó porque siempre procuró «pensar como un internauta, resolviendo sus necesidades y adaptando la respuesta de la tecnología a lo que de verdad necesitaban las personas».

Ambos consideraron que habían encontrado la vía perfecta para comenzar su tesis doctoral, de modo que se pusieron en marcha. Comenzaron con su primer proyecto denominado BackRub, un buscador para la Universidad de Stanford, que acabó siendo un prototipo de motor de búsqueda. El buscador estaba basado en la tecnología convencional de los motores de búsqueda existentes, pero a su vez aplicaba a la base de datos el hoy célebre algoritmo PageRank para ordenar y segmentar los resultados ordinalmente atendiendo a su relevancia. Finalmente hallaron lo que buscaban: clasificar los resultados por orden de importancia, lo que mejoraba enormemente la experiencia de los usuarios.

En el otoño de 1997 decidieron que el motor de búsqueda que habían diseñado necesitaba otro nombre. Entre las posibilidades que barajaron se decidieron por Google. Estaba inspirado en el término *googol*, que describe, en matemáticas, un número compuesto por un 1 seguido de 100 ceros, es decir, diez elevado a cien. Se trataba, en efecto, de un nombre realmente *friki* para algo que hoy todos consideramos un estándar, y que no nos extraña utilizarlo ni nombrarlo con soltura cada día. La búsqueda del nombre define, en sí misma, la peculiar personalidad de sus creadores.

Poco después apareció la primera versión de Google bajo el dominio google.stanford.edu. Inicialmente fue de uso exclusivo

de alumnos y profesores de la Universidad de Stanford, quienes, poco tiempo después, dejaron de usar los demás buscadores del mercado y se inclinaron por este motor de búsqueda debido a su eficacia y rapidez.

Como diseño básico de la web, el logo se situó visiblemente en el centro de la página, y rellenaron sus letras con colores primarios sobre un fondo blanco. Esto contrastaba enormemente con las páginas web del momento, que estaban repletas de rótulos llamativos y de publicidad, demasiado cargadas de contenidos que resultaban agresivos para el usuario debido a su multitud de gráficos y de letras.



Página de inicio de Google, 1997.

A medida que la base de datos y el número de usuarios aumentaban, se fueron necesitando, de forma exponencial, más servidores web para dar servicio y atender a la creciente demanda. Procuraban ahorrar todo lo posible. Incluso eran ellos mismos los que montaban los ordenadores, generalmente comprados por piezas para ahorrar costes. Aun así, necesitaban más equipos para continuar con su proyecto. De modo que, dada su

utilidad para la Universidad, sus tutores les concedieron diez mil dólares del Proyecto de Bibliotecas Digitales de Stanford.

Una curiosa anécdota. Brin y Page eran célebres entre los profesores, ya que su necesidad de equipos informáticos hacía que con frecuencia «cogieran prestados» dispositivos que no les correspondían —como discos duros, procesadores, memorias— de los laboratorios de la universidad. Consideraban que podrían tomarlos prestados si los veían almacenados sin utilizarse, hasta que alguien se los reclamara. Esa manía de tomar prestado lo que no es suyo todavía forma parte del ADN de Google Inc., como irás descubriendo a lo largo de este libro.

En 1998 se plantearon vender su tecnología de negocio a otras empresas. Para ello establecieron un alto precio: un millón de dólares. ¿Tenía sentido ese precio? Bueno, resulta difícil saberlo. Si tenemos en cuenta que esa tecnología ha sido el germen de una de las principales compañías tecnológicas del mundo, hoy en día parecería un chollo. En aquel momento el precio podría haber sido considerado temerario por unos, y un estándar de mercado por otros. Si nos circunscribimos a aquella época, no sólo en Estados Unidos, sino en todo el mundo, se vivía una moderna fiebre del oro que hoy todos recordamos como la ya mencionada burbuja puntocom. Digamos que en 1998 un millón de dólares por la licencia de un producto nacido de un proyecto universitario, en el que tan sólo se habían invertido unas decenas de miles de dólares, no resultaba demasiado escandaloso, dadas las cifras que se barajaban en un mercado en plena ebullición. El caso es que el proyecto fue presentado inicialmente a Paul Flaherty, un cualificado ingeniero de AltaVista. Este buscador poseía en aquel momento el 54 % de la cuota de mercado. Si conseguían venderle su sistema, además de hacer caja podrían tener acceso a la base de datos de direcciones web más amplia del mercado y crecer rápidamente de la mano de los mejores. Pero en aquel momento AltaVista no mostró demasiado interés, y alegaron que no querían incorporar ideas de terceros en su compañía. Inteligente criterio el de Paul Flaherty, que desde entonces es mencionado con frecuencia, a modo de ejemplo, en las escuelas de negocios de todo el mundo como el hombre que no vio más

allá del nudo de su corbata. Comparte su dudoso privilegio con los míticos gestores de Decca Records, que en 1962 tuvieron el acierto de rechazar a unos jóvenes llamados The Beatles porque, según ellos, su sonido «estaba desfasado», o con el entrenador de baloncesto de Laney High School, cuando echó de su equipo a un tal Michael Jordan afirmando que le parecía «demasiado bajito».

Tras aquella primera tentativa, los chicos de Google llamaron a la puerta de su segunda opción: Yahoo! Después de examinarla, rechazaron la oferta al considerar que su modelo de negocio estaba basado en un hecho que puede parecernos trivial: el tiempo que los usuarios invierten en su página usando el correo electrónico, realizando compras, usando sus juegos, al tiempo que consumen publicidad. En definitiva, pensaron que mejorar las búsquedas sería una distracción y que, además, un algoritmo matemático no sería una buena aportación al trabajo de sus editores profesionales.

Aún sin saberlo, Page y Brin tenían ya en aquel momento inicial dos cosas que les hacían especiales. La primera, una idea basada en el análisis, el estudio de las necesidades y el comportamiento de los usuarios. Todo ello los diferenciaba enormemente de lo que hacía la incipiente industria tecnológica, que no se preocupaba por resolver necesidades reales del usuario, sino por cómo engancharle para que permaneciera más tiempo en los sitios web y consumiera la mayor cantidad de publicidad posible. La segunda, el desarrollo de un producto, el PageRank, que incluso en un estado muy básico e inicial era ya mucho más potente y adaptado a los tiempos que el de su competencia. Lo que en ese momento no sabían era que acababan de recibir su principal golpe de suerte, el que les convertiría en millonarios en el futuro y les haría pasar a la historia de la tecnología. Afortunadamente para ellos, su idea de negocio fue rechazada una y otra vez, y no encontraban clientes. Lo que en aquel momento les pareció una desalentadora desgracia sería, a la postre, el mayor golpe de fortuna de sus vidas.

De esta forma, Brin y Page, algo desanimados por el batacazo en el intento de la venta, se plantearon pedir una excedencia en

la universidad y dejar a un lado la elaboración de su tesis para tratar de reconducir el proyecto y constituir su propia empresa. Como los potenciales clientes les rechazaban, ellos mismos serían el cliente y desarrollarían su producto, que en este caso sería su propio buscador basado en el algoritmo PageRank. Tal y como ocurre en nuestros días, para poder hacerlo necesitaban financiación. Así que se lanzaron a la búsqueda de inversores.

En el verano de 1998, Sergey y Larry conocieron a Andy Bechtolsheim, cofundador de Sun Microsystems y vicepresidente de Cisco Systems. Tras una conversación en torno a su proyecto, Bechtolsheim firmó ese mismo día un cheque por cien mil dólares a nombre de Google Inc. Debemos tener en cuenta que en aquella época nacía una compañía puntocom en cada esquina de Silicon Valley, y que se gastaban vergonzantes cantidades de dinero en publicidad que sólo escondían la carencia de buenos productos y servicios de las empresas tecnológicas de antaño. Pero Andy vio en aquellos chicos un patrón de comportamiento diferente al habitual.

No podría haberlo imaginado. Acababa de entregar uno de los cheques más fructíferos de la historia. En octubre de 2011 aquellos cien mil dólares se habían convertido en mil setecientos millones de dólares.

Como no podría ser de otra manera, en la historia oficial de Google Inc., genialmente dirigida y manejada por los responsables de marketing y comunicación de la compañía, se habla mucho de sus fundadores para su mayor gloria. Es precisamente aquí donde me gustaría poner mi primer «pero» a la historia oficial. De que Page y Brin tienen un mérito extraordinario no cabe la menor duda. Sin embargo, y sin que esto los desmerezca, sus cualidades son similares a las de cientos de jóvenes con talento, ideas y conocimiento, con hambre y ganas de comerse el mundo, que cada año se lanzan en Estados Unidos a emprender en el mundo de la tecnología. Muchos de ellos no consiguen financiación o, pese a conseguirla, fracasan. El mérito de los éxitos empresariales lo acaban capitalizando los emprendedores. Aun así, siempre hay un punto de inflexión. En la historia de Google ese punto lo representa la aparición de Andy Bechtolsheim, que

es lo que hoy en día denominamos «inversor privado» o *business angel*. En otras palabras, un loco que se creyó la película y que apostó su dinero a una idea descabellada con remotas posibilidades de éxito. Objetivamente, conceder a esos chicos que estaban en plena excedencia universitaria un cheque de cien mil dólares por un producto como tantos otros, y que además había sido rechazado por sus posibles compradores, se podría calificar, de forma sutil, como un tanto atrevido. De algunos de esos movimientos absurdos nacen compañías que conquistan el mundo, y éste fue uno de esos raros casos. El primer «loco» que confió en ellos, y que desconociendo el futuro real del proyecto les extendió un cheque, es el hombre que realmente merece ser valorado y recordado, junto a los propios fundadores, como piedra angular del proyecto. Pero no suele ser así, ya que resulta más comercial y más vistosa la idea de los jóvenes románticos a la conquista del universo que la del voraz tiburón ejecutivo de Wall Street intentando ganar dinero en una futura compañía tecnológica.

En lugar de buscar dinero para gastarlo en inútil publicidad (como hacían todos en aquellos años), Larry y Sergey lo querían para comprar el equipamiento de su empresa. La única publicidad que necesitaron fue el «boca a boca», la recomendación y el entusiasmo de los usuarios que habían probado su buscador y que, al considerarlo de gran utilidad y superior a los existentes, lo recomendaban a sus colegas en el entorno de Stanford. Evidentemente, la voz se propagó como la pólvora. ¡Entonces era sencillo! Tan sólo tenían que salir de su ecosistema y lograr ese efecto a escala mundial. «Básicamente, los chicos necesitaban máquinas y servidores para probar su nuevo concepto y para pagar a los abogados que les ayudasen en los temas legales», aseguró más tarde Bechtolsheim. «Y yo quería asegurarme de ser parte de la compañía.» ¡Y acertó! *Chapeau* por él. El momento de la empresa era tan germinal que cabe destacar la anécdota. Aquel cheque estuvo sobre la mesa durante más de una semana hasta que, por fin, pudieron formalizar legalmente la constitución de Google Inc. para poder cobrarlo.

Gracias al apoyo financiero, Brin y Page consiguieron la confianza y credibilidad necesarias para que sus familiares aporta-

ran algo de dinero. No entendían nada de lo que estaban haciendo, pero ¡cómo no apoyarles! El sector estaba de moda y el fundador de Sun Microsystem... ¡les había dado un cheque! Finalmente consiguieron un millón de dólares, que no era una cantidad nada despreciable, pero tampoco desorbitada en plena burbuja tecnológica. De hecho, era difícil competir contra compañías que estaban mucho mejor capitalizadas que la suya. Utilizarían mayoritariamente ese dinero para comprar equipos informáticos y así continuar avanzando en su proyecto.

En 1998, Brin y Page abandonaron definitivamente la Universidad de Stanford para volcarse en el desarrollo del buscador. En otoño de ese mismo año se trasladaron a sus oficinas en Menlo Park (California). Aquello representaba todo un lujo comparado con la situación en la que habían estado hasta entonces: un garaje alquilado a una mujer, Susan Wojcicky, por unos mil setecientos dólares mensuales. Tan sólo estuvieron allí cinco meses por falta de espacio. Finalmente se trasladaron a las oficinas de University Avenue, en el centro de Palo Alto.

Por cierto, quiero mencionaros un detalle para los más románticos. Años más tarde, en 2006, nuestros chicos se permitieron el lujo de comprar el garaje (casa incluida) donde nació su proyecto con la intención de convertirlo en un museo. A día de hoy, su antigua casera, la señora Wojcicky, trabaja en Google como vicepresidenta de Gestión de Productos, cargo que le ha permitido hacerse millonaria.

La historia es caprichosa y nos depara una analogía entre estos comienzos y los del gigante Yahoo!, que estaba en plena época de esplendor compitiendo con Microsoft por la hegemonía de los portales de internet. Al igual que Google, Yahoo! se gestó en la Universidad de Stanford, y también fue fundado por dos brillantes estudiantes, David Filo y Jerry Yang, en 1994.

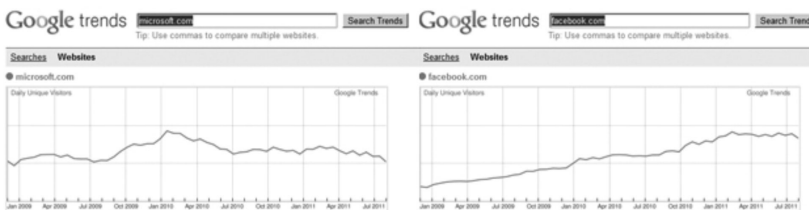
En 1998, el incipiente proyecto Google recibía diez mil visitas diarias únicamente desde la Universidad de Stanford. Los usuarios más habituales pertenecían a su círculo más cercano de la universidad, ya que era sumamente útil para los alumnos y los profesores. Poco a poco, Google fue ganando popularidad. Consiguió una mención en la revista *PC Magazine*, que lo situa-

ba entre los cien mejores sitios web. Como el número de usuarios aumentaba, Google amplió su plantilla con ocho trabajadores más.

Una de las características que acompañará a los fundadores desde sus inicios será un velado secretismo en torno a los avances y la tecnología que desarrollan. Se trata, por cierto, de una doble moral, ya que la compañía que pretende «ordenar la información mundial para que pueda ser accesible para toda la humanidad» no tiene mucho interés en que esa misma humanidad pueda acceder a los datos de su propia empresa. ¿Crees que exagero? Permíteme mostrarte un ejemplo.

Lo que la empresa no suele mencionar es que para ellos hay información de primera y de segunda división. Básicamente podríamos decir que la de la propia empresa tiene un estatus especial, y que debe permanecer oculta, mientras que la de los demás es una *commodity*.<sup>2</sup>

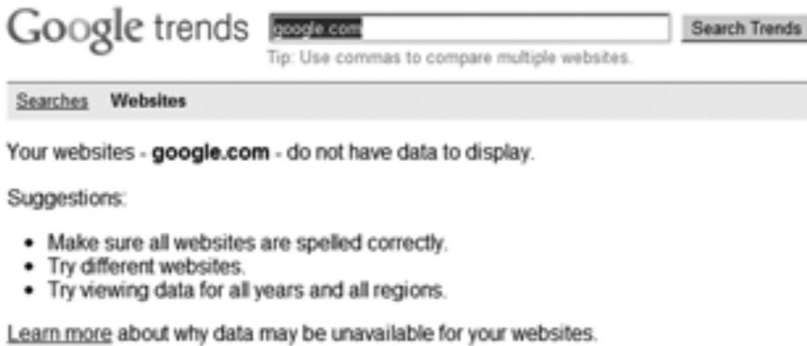
Analicemos uno de los servicios de la empresa. Se trata de Google Trends for Websites. Partiendo de toda la información que recoge la empresa (de la barra de herramientas, de las búsquedas, de Analytics, de su navegador Chrome, etc.) puede tener una estimación muy exacta del tráfico y de la evolución de cada sitio web. De esta manera, cualquier persona puede acceder a una dirección de internet<sup>3</sup> y ver la estimación de visitantes de cualquier página del mundo. ¿De todas? ¡No, claro! La información de Microsoft, Facebook o cualquier otro rival está disponible, como podemos ver a continuación:



2. Término utilizado en economía que designa a cualquier producto destinado a uso comercial.

3. <http://trends.google.com>.

Pero ¿qué ocurre si buscamos la del propio Google.com? ¡La ocultan celosamente y evitan dar ningún tipo de información!



¿No es un curioso ejemplo de doble moral? Están muy cómodos desnudando a los demás, pero jamás se desnudan ellos mismos.

Este secretismo siempre ha acompañado a Google, y les ha proporcionado en numerosas ocasiones una enorme ventaja a la hora de situarse a la cabeza del mercado en cuanto a innovación tecnológica se refiere, siempre muy por delante de sus competidores más próximos.

La maquinaria estaba en marcha. Llegó el momento de seguir creciendo más rápidamente. Para ello necesitaban imperativamente más capital para reinvertirlo en mejorar su tecnología, así como para acometer nuevas contrataciones. Durante la primavera de 1999 optaron por buscar financiación en las principales sociedades de capital de riesgo norteamericanas, en aquellos momentos ávidas de nuevos proyectos de internet.

Larry y Sergey presentaron su proyecto a dos de los grandes inversores del momento: John Doerr, de Kleiner Perkins, y Michael Moritz, de Sequoia Capital. Esta última era la empresa de capital de riesgo que más invertía en proyectos de internet en Estados Unidos. El resultado fue magnífico y consiguieron sorprender a ambos inversores. Estaban acostumbrados a recibir miles de propuestas de financiación. Pero Google era distinto. En aquel momento suponía una apuesta mucho más concreta y organizada en comparación con lo que encontró el primer inver-

sor privado. Suponía una tecnología de motor de búsqueda superior a todas las que habían visto hasta entonces.

El 7 de junio de 1999 supuso un punto de inflexión para el proyecto. Aquel día recibió veinticinco millones de dólares procedentes de Sequoia Capital y de Kleiner Perkins Caufield & Byers. La única condición que pusieron ambos inversores era que Google Inc. debía contratar a un consejero delegado, un profesional con experiencia en el sector que les ayudara a transformar su motor de búsqueda en un negocio rentable. Su condición era bastante sensata. Poner veinticinco millones de dólares en manos de dos jóvenes ingenieros (¡y muy *frikis!*) sin ningún tipo de experiencia ni formación empresarial era temerario. Necesitaban a alguien que pudiera transformar aquella idea en un producto rentable. De ese modo controlaban los fondos y se aseguraban de que se desarrollaría un modelo rentable de negocio. Parecía una petición razonable, así que Brin y Page accedieron sin ninguna objeción. Sin embargo, para desesperación de los inversores, la decisión se postergaría durante años.

Salvados los primeros obstáculos, Google Inc. empezaba a competir en las grandes ligas con una capitalización importante. Consiguieron trasladarse a la actual sede central de la compañía en Mountain View (California), conocida popularmente en la actualidad como Google Campus o Googleplex. Su crecimiento se había basado en el «boca a boca» de sus contactos a través del correo electrónico. En febrero de 1999, con una capitalización de veinticinco millones de dólares y unas nuevas y flamantes oficinas, enviaron un *email* a todos sus contactos en el que indicaban que el proyecto de investigación se había convertido en la empresa Google Inc., y explicaban en qué consistía su sistema de búsqueda.

Había terminado el verano de 1999 y se organizaba el festival anual *Burning Man*, convocado en el desierto de Black Rock (Nevada). Al festival acudía gente de todo tipo: expertos en tecnología, artistas y poetas que convertían por unos días una parte del desierto en una ciudad temporal en la que no se vendía ni se compraba nada. Sólo se acudía para disfrutar de unos días fuera de la ley en completa libertad. Al final de la fiesta se quemaba

una figura de madera, el denominado *Burning Man*. Tanto Larry como Sergey eran habituales seguidores del festival, así que acudieron, como todos los años, a disfrutar del desierto en libertad. En septiembre de 1999 colocaron en el diseño del logo de Google una seña identificativa del festival con la que pretendían comunicar a los usuarios: «Estamos en *Burning Man*». El diseño tuvo tal éxito que, a partir de entonces, en cada fecha significativa cambian el logo habitual de Google por un logo alegórico. Son los denominados *Doodles*.

Los logos alegóricos aparecen por sorpresa en sustitución del habitual logotipo del buscador. Son muy celebrados por la comunidad, que los comenta y colecciona. A menudo constituyen una manera de posicionar a la compañía, así como de opinar u homenajear a personajes y momentos históricos.<sup>4</sup>

Empezaron a llegar nuevos e importantes clientes. AOL y Netscape escogieron a Google como su servicio de buscador, haciendo que superara la barrera de los tres millones de búsquedas al día. Lo que empezó siendo un proyecto universitario ya era una gran empresa con un crecimiento vertiginoso. En septiembre de 1999 desapareció definitivamente de Google.com la etiqueta que lo identificaba como una versión beta.

Larry y Sergey tenían ya muy presente uno de los principios que los caracterizarían. Se trataba de un lema que regiría los principios de la compañía, aunque es posible que haya ido quedando como una desgastada idea alegórica, y no siempre respetada, a través de los años: *Don't be evil* («No seas malvado»). Esta frase ha sido acuñada como una declaración de principios por parte de uno de los primeros empleados, Paul Buchheit, que antes de una reunión de trabajo del equipo comercial, en la que había que decidir cómo explotar publicitariamente las búsquedas, decidió dejarles escrito en una pizarra de la sala donde se iban a reunir el famoso *Don't be evil*. Para Karen Wickre, sénior manager de Comunicaciones Corporativas, esta frase no se refiere a algo que haya que grabar en la entrada del edificio principal de Googleplex como un compromiso moral y empresarial. Signifi-

4. Pueden verse todos los *Doodles* en <http://google.com/logos/>.

fica un recordatorio interno, algo que llama la atención a los empleados sobre la línea maestra de la empresa.

Recuerdo cuando le comenté a Craig Silverstein mi opinión sobre el famoso *Don't be evil*. A Craig le sorprendía y a la vez le divertía ver cómo una frase espontánea ha tomado, más de doce años después, vida propia. Craig me confesó que no se había parado a reflexionar mucho en ello, pero que «el hecho de que tengas un lema como ése hace que, cuando la gente escucha sobre Google algo que no le gusta, te lo recuerdan y te acusan de hacer el mal». La interpretación correcta por parte de Craig del archiconocido lema es simplemente pensar y reflexionar en cada momento si estamos haciendo lo correcto. Te sorprenderá ver en los próximos capítulos la cantidad de veces que un gigante como Google es capaz de saltarse su lema a la torera.

A finales de 1999, Google recibía un promedio de siete millones de visitas diarias. Aun así, no todo eran alegrías. Los ingresos que recibía por sus patentes eran muy escasos. El resultado de las búsquedas era gratuito y planeaban ingresar dinero ofreciendo a las empresas publicidad en formato de texto, de manera discreta y siempre relacionada con el resultado de las búsquedas. Por un lado, no querían abandonar el diseño limpio de publicidad que caracterizaba a la página, pero necesitaban ingresos y tenían miedo a quedarse estancados (o, lo que es peor, sin fondos). Así que idearon la forma de obtener beneficios por la venta de publicidad. Crearon un sistema de resultados patrocinados que es lo que hoy en día conocemos como Adwords. Representaba una medida nada agresiva y estéticamente parecida a la de los tradicionales anuncios clasificados de la prensa escrita. Además, estaba lejos de los coloridos *banners* publicitarios y de los molestos anuncios emergentes, conocidos como *pop ups*, que empezaban a invadir la red abriendo ventanas en los navegadores de los usuarios.

La plantilla iba tomando forma con ingenieros que, en su mayor parte, cobraban un sueldo mediocre. Como compensación, tenían participaciones de miles de acciones con la esperanza de que, en algún momento, alcanzarían un valor considerable cuando la empresa despegara definitivamente. Este sistema, en-

globado en el *American Way of Life* del mundo de la empresa, no suele funcionar. La participación accionarial de los empleados de una *startup*<sup>5</sup> generalmente se convierte en papel mojado. Pero éste no fue el caso. Todos los empleados de Google que por aquel entonces tenían participación accionarial son, hoy en día, multimillonarios.

Desde sus inicios la empresa ya era peculiar. Disponía de instalaciones atípicas, e incluso para la elección de personal la entrevista se realizaba directamente por ambos fundadores. Los viernes organizaban fiestas bajo el lema TGIF (*Thank God its Friday*). Resulta particularmente divertido ver alguno de los vídeos que sobre ellas circulan por internet. En ellos se pueden ver las incipientes oficinas de una empresa emergente de Silicon Valley, con menos de sesenta empleados en 1999, en las que se celebran cumpleaños, apartando para ello las mesas y las sillas de trabajo con la participación directa de Page y Brin, con los pasteles, las Heineken y las Coronitas circulando sin cesar, guerras de serpentinas y diversión sana. Viendo las imágenes parece comprensible la preocupación que sentían los proveedores de los fondos de capital de riesgo, que habían invertido la nada desdeñable cantidad de veinticinco millones de dólares por añadir al equipo de trabajo una «supervisión adulta» en la forma de un consejero delegado profesional que guiara la nave.

El año 2000 significó el gran despegue de Google Inc., ya que ese año estuvo marcado por grandes innovaciones tecnológicas. El ritmo de visitas crecía sin cesar. Recibían, como media, quince millones de búsquedas diarias, y disponían de una plantilla de ochenta y cinco trabajadores. Además, Google no necesitaba financiación adicional. Gracias al lanzamiento del programa de publicidad Adwords se incrementaron sus ingresos.

Durante ese año Google y Yahoo! firmaron un pacto clave mediante el cual Google se convertía en el nuevo proveedor de búsquedas de Yahoo!, lo que aumentó todavía más el prestigio del buscador en la red. Este movimiento, todavía analizado hoy

5. Negocio recién creado, pero con grandes posibilidades de crecimiento.

en día, se considera un grave error por parte de Yahoo! En ese momento, casi sin darse cuenta, capituló ante la pujanza de la tecnología de la nueva compañía. Más adelante explicaré mejor las consecuencias de esta alianza. Por poner un símil, sería algo parecido a que Pepsi-Cola decidiera abandonar su propio producto, no desarrollarlo más ni mejorarlo, no defenderlo en el mercado, y comenzara a vender Coca-Cola porque sabe mejor y la compran barata. Más tarde quisieron arreglarlo, pero el daño estaba hecho. Yahoo! como motor de búsqueda estaba herido de muerte. Reanimar al enfermo era ya casi imposible.

Además de estos extraordinarios acuerdos, eran momentos comercialmente muy intensos. Se firmaron otras alianzas en diferentes frentes con el portal chino NetEase y BIGLOBE, en Japón, que incorporaron la búsqueda de Google en sus sitios. Casi sin darse cuenta, desde Mountain View se estaba empezando a conquistar el mundo.

Ya en 2001, ante las presiones cada vez más intensas de las sociedades de capital de riesgo, que se mostraban nerviosas y preocupadas por la demora en la incorporación de un sénior para la gestión de la compañía, incorporaron al ex presidente de Novell, Eric Schmidt, como consejero delegado y presidente. Eric Schmidt invirtió un millón de dólares de su bolsillo en la compra de acciones de la compañía. Desde entonces, hasta mediados de 2011, ha estado al frente en un funcional triunvirato junto a sus fundadores.

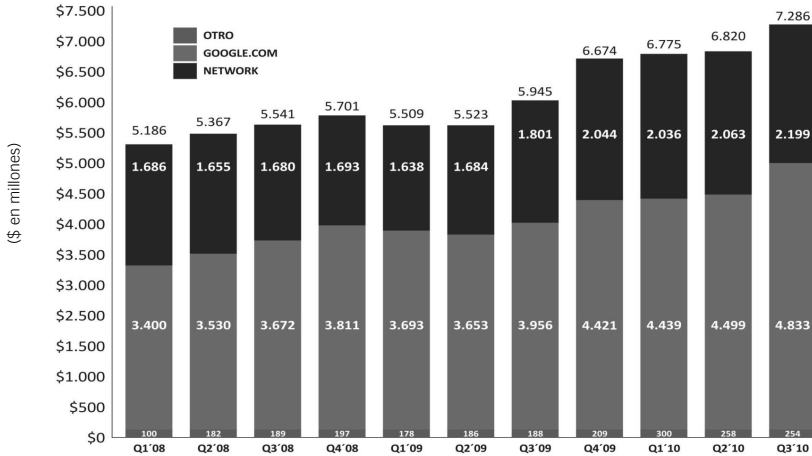
Reconozco que soy un gran fan de Schmidt. En mi opinión no se puede entender el desarrollo de Google, su salida a Bolsa y lo que es hoy en día sin la presencia de Schmidt. Él es el auténtico cerebro a la sombra que ha logrado que, en poco más de diez años, una prometedor compañía de internet (como existen cientos en Silicon Valley) se convierta en una de las principales empresas del mundo con unos ingresos acumulados durante 2010 de más de 29.000 millones de dólares. Por poner un ejemplo, esa cantidad es similar al producto interior bruto nominal (PIB) de países como Yemen o Jordania.

En el siguiente gráfico, basado en los datos públicos de la compañía, podemos ver sus ingresos en los últimos años.

## Ventas trimestrales

Q3'10 YY crecimiento = 23 %

Q3'10 Q/Q crecimiento = 7 %



Volviendo a los acuerdos con terceros, adquirieron tal volumen que lograron disparar los ingresos por publicidad... isin necesidad de malgastar ingentes cantidades de dinero en promoción como hacían sus rivales! De esta forma, Google registraba ya la impresionante cifra de cien millones de búsquedas diarias.

Además, establecieron lazos con numerosas empresas, entre las cuales estaban Lycos, en Corea, y UOL (Universo On line), lo que hizo que Google fuera el primer buscador en Latinoamérica. Dado el creciente interés mundial en los programas de publicidad, se abrieron oficinas en Hamburgo y en Tokio. A su vez, se incorporaron opciones de nuevas codificaciones de lenguas, como el árabe, el turco y otros veintiséis idiomas diferentes. También incorporaron a su web el servicio Image Search, así como Google News. Este último fue diseñado por uno de los ingenieros de la compañía, Krishna Bharat, y su funcionamiento es parecido al sistema PageRank. Mediante un algoritmo denominado StoryRank se jerarquizaban los resultados de búsquedas de noticias en Google y se publicaban por orden de relevancia.

Durante 2002, el emergente programa Google Adwords, que permitió a Google dar el salto de ingresos que necesitaba,

sufrió cambios importantes. Por citar un ejemplo, se introdujo el modelo de precio «costo por clic» (CPC) con el objetivo de dar al anunciante mayor control sobre el gasto en publicidad. Era un producto vivo, en continuo desarrollo desde entonces hasta nuestros días, que incorporaba constantes y significativas mejoras. En aquella época era, sin duda, la mejor manera de que los anunciantes obtuvieran resultados de sus campañas en internet.

En aquellos años, las agencias de publicidad organizaban las ventas de anuncios en páginas web por canales (sitios web de motor, mujer, negocios) sin segmentar detalladamente la publicidad. Esto era precisamente lo que mejor hacía Google por medio de Adwords. Recuerdo que los anunciantes trasladaban su preocupación a los soportes publicitarios y a las agencias por la falta de efectividad de las campañas convencionales en internet. Lejos de ser actual, el debate sobre si los *banners* publicitarios, tal y como se conocían, eran un formato que nacía muerto, se remonta casi al año 2000. Google logró demostrar que solamente se trataba de un problema tecnológico y que, bien segmentada, la publicidad web es algo único, de bajo costo, medible y efectivo. Hasta entonces se mataban moscas a cañonazos con la publicidad gráfica, y se lanzaban campañas de publicidad a *targets* inadecuados. Como muestra, recuerdo decenas de promociones de productos femeninos, como perfumes y maquillaje, que salían a mi paso al entrar en algunas páginas web. Evidentemente, lanzarme a mí esos impactos publicitarios, que no era potencial consumidor, era tirar el dinero por la ventana, y aquello nunca funcionaría. Por el contrario, Google aprendía a segmentar al máximo. Tenía una enorme base de clientes y ofrecía justo lo que sabía que estábamos buscando. Ésa es, aún hoy en día, la clave de su éxito económico. Por ejemplo, si buscas viajes a Moscú, podrá ofrecerte publicidad de las agencias de tu ciudad que venden ese tipo de viajes, con lo que se hace un uso efectivo de la publicidad y se evitan anuncios irrelevantes para tus intereses.

La continua innovación tecnológica les hizo ganar un voto de confianza por parte del gigante America Online (AOL), que escogió a Google como su proveedor de búsqueda y publicidad

para sus (en aquel entonces) treinta y cuatro millones de miembros y decenas de millones de visitantes de los sitios de su red de portales. Esta alianza supuso el primer gran enfrentamiento con Microsoft, que llevaba años intentando borrar del mapa a AOL mediante una fuerte inversión en su portal MSN, y que ofrecía correo gratuito en su filial Hotmail para competir con ellos. Sin embargo, la batalla con Microsoft sólo estaba empezando. Será una constante a lo largo de la historia de Google Inc. De hecho, más adelante dedicaré un capítulo entero a describirla y analizarla.

Durante 2003 nació el programa Google AdSense, que ofrecía a sitios web de terceros de todos los tamaños ingresos adicionales por incluir publicidad en sus propios portales, y que era servida por Google. Este programa, que representa la segunda línea de ingresos de la empresa en volumen de facturación, fue un enorme avance en el internet global. Como si de un enorme comercializador se tratara, Google servía los anuncios relevantes en webs de pequeñas empresas o particulares, permitiendo así que todos ellos rentabilizaran su tráfico web. Esto era, hasta entonces, algo reservado a las grandes compañías y cabeceras de renombre que firmaban acuerdos con agencias de representación comercial.

Sin duda alguna, cabe situar en 2004 uno de los puntos de inflexión del futuro imperio, año en que Google Inc. salió a la Bolsa de valores tecnológicos NASDAQ. Este hecho aportó a la empresa el capital que requería para continuar su expansión. Aquel día, lo que era una joven y emergente *startup* de éxito que crecía vertiginosamente se convirtió en una realidad económica difícil de prever con antelación. El premio sería compartido por los fundadores, su consejero delegado, sus inversores y sus propios empleados, y dotaría al gigante de Mountain View, como veremos después, de una potencia de caja casi ilimitada para adquirir compañías interesantes y rivales. En definitiva, para seguir creciendo como imperio.

## ***Show me the money!***

Larry y Sergey retrasaron todo lo posible la salida a Bolsa de Google Inc. No querían que competidores como Yahoo! y Microsoft conocieran con antelación el alcance de las operaciones de la compañía y, muy especialmente, sus dimensiones económicas reales. Pero el día tenía que llegar, entre otras cosas porque durante sus comienzos habían recibido financiación por parte de dos empresas de capital de riesgo, así como de familiares e inversores privados, y todos ellos presionaban para que la empresa saliera a Bolsa. Querían recuperar su inversión, y esperaban lo que preveían como enormes plusvalías. Además, todos los empleados podrían ver sus acciones cotizar en el mercado y recibir el premio a años de frenético esfuerzo. En realidad, la empresa no necesitaba dinero para el día a día. A diferencia de lo que ocurría en Silicon Valley, no había necesitado contraer apenas deudas gracias a su capacidad para autofinanciarse o, en otras palabras, gracias al éxito social entre los usuarios, a su motor de búsqueda y a su incipiente éxito económico. La salida a Bolsa era tan prometedora que les permitiría disponer de más recursos para continuar creciendo. Los fundadores soñaban con una salida a Bolsa espectacular, nunca antes vista, no sólo por el monto económico de la operación, sino también por el número de compradores de aquellas primeras acciones.

Debemos entender Wall Street como un coto cerrado. Las principales agencias de valores controlan todo el proceso de salida a Bolsa, fijan el precio inicial de las acciones, deciden a qué inversores se distribuyen y cobran elevados honorarios por sus servicios. Del mismo modo, favorecen a determinados compradores depreciando inicialmente las acciones para después disparar el precio, sacando así tajada para sus mejores clientes. Por este motivo, Larry y Sergey decidieron hacer las cosas a su manera. El sistema existente les resultaba obsoleto y, en cierto modo, corrupto, de manera que en lugar de abonar un 7%, que es lo que cobraban las agencias, les comunicaron su intención de pagarles la mitad! Y no sólo eso, sino que también lo harían reservándose el derecho de cancelar la operación en el último momento si les parecía oportuno.

En realidad, lo que sus fundadores no querían era perder el control de la empresa. Eran conscientes de que las grandes fortunas o los especuladores podían adquirir un enorme poder de decisión. Para evitarlo intentaron por todos los medios que las acciones no cayeran en manos de grandes inversores. ¡Buscaban a decenas de miles de pequeños accionistas! No sólo desafiaron los criterios preestablecidos de Wall Street, sino que además llevaron ese enfrentamiento hasta las últimas consecuencias. Confían en su estrategia. Tenían en mente generar una enorme cantidad de pequeños compradores conocedores del servicio y deseosos de participar en él. Como si de una religión se tratara, no serían clientes, sino creyentes. A esos creyentes se los conoce hoy en día bajo el apodo *googlefans*.

La salida a Bolsa fue controvertida, e incluso estuvo a punto de no llevarse a cabo. La Comisión del Mercado de Valores estadounidense abrió una investigación. Alegaba que se había emitido un gran número de acciones sin control, y que gran parte de ellas estaba en manos de los trabajadores de la propia empresa. En aquel momento, pendía sobre Google una demanda de su competidora Yahoo!, que los acusaba del robo de una importante patente que significaba el propio *core business*<sup>6</sup> de la compañía, que era la base inicial sobre la que se construyó el programa Adwords, la principal fuente de ingresos de Google.

Finalmente, el precio inicial de las acciones fue de 85 dólares y alcanzó rápidamente los 100 dólares. Posteriormente, en apenas tres años, se multiplicó por siete, pasando a 600 dólares. Es difícil encontrar un crecimiento tan vertiginoso en el mercado de valores, y es aún más complicado que se haya repartido no en grandes paquetes accionariales, sino en decenas de miles de pequeños inversores particulares. Tal vez por ese motivo los *googlefans* que compraron acciones serán siempre creyentes, pase lo que pase, y no se plantearán más dudas que recrearse en los beneficios obtenidos por su inversión. El caso es que para salir a

6. Negocio principal de una compañía. Es la actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

Bolsa los accionistas de la empresa decidieron abrir el capital al público. Vendieron 19,6 millones de títulos, de los cuales 5,5 millones salieron de sus manos y 14,1 fueron de nueva emisión.

Ésta es la historia de un enorme pelotazo. Pero no todo fue un camino de rosas. La empresa tuvo que transigir con ciertas concesiones para asegurar el éxito de la acción. Entre ellas, cerrar el pleito con Yahoo!, reducir sensiblemente el volumen de acciones reservadas para la venta y, sobre todo, aplicar un severo recorte al precio estimado, que inicialmente iba a rondar los 108-135 dólares.

Todo aquel enorme esfuerzo por cotizar en el NASDAQ queda resumido en un dato objetivo: al día siguiente de su salida a Bolsa la empresa adquirió un impresionante valor de 28.000 millones de dólares, situándose por encima de empresas similares e históricas de internet como Amazon, o de gigantes industriales como General Motors.

Eran días de júbilo. Con las acciones a 100 dólares se calculaba que los dos fundadores tenían ya una participación en la empresa de 3.900 millones de dólares cada uno. Debido a estas cifras, los dos emprendedores avanzaron bastantes puestos en la lista de los «milmillonarios» de la revista *Forbes* que, en 2004, los colocó en el puesto número 552 con una fortuna (calculada erróneamente) de sólo 1.000 millones de dólares. Contempladas hoy, esas cifras de vértigo parecen casi calderilla en comparación con el patrimonio actual de los emprendedores.

Eric Schmidt, consejero delegado, atesoró acciones por un importe de 1.500 millones de dólares. Se calcula que cerca de un millar de los 2.500 empleados que tenía entonces la empresa se hicieron con una fortuna gracias a la revalorización de las acciones que recibieron como complemento a sus salarios. Según cálculos de *The New York Times*, entre 700 y 800 de esos empleados podrían tener en esos momentos en su cartera más de dos millones de dólares. Nadie puede negar que la buena suerte (que no la fortuna) estuvo bien repartida. Sin lugar a dudas, esos cientos de personas fueron elementos clave en el éxito de la empresa.

El debut de Google trajo a la memoria de los operadores imágenes de mediados de los años noventa, cuando en plena euforia

tecnológica se multiplicaban las salidas a Bolsa de las empresas de internet, muchas de las cuales ya ni tan siquiera existen. Ese dinero se esfumó por el camino casi tan rápido como llegó. Cuando eso ocurre, el pequeño inversor, que es el último en subirse al barco, es generalmente el que se queda sin poder saltar antes de que se produzca el hundimiento.

En seis años el valor de los títulos pasó de 100 dólares a 550 en 2011, alcanzando su mayor valor en 2007, cuando llegó a cotizar 707 dólares.

En definitiva, los fundadores consiguieron su propósito. Lograron financiarse, hacer caja y, de paso, hacer felices a sus principales inversores, empleados y muchos particulares que compraron acciones durante la salida de la empresa al NASDAQ. Dieron un puñetazo en la mesa y demostraron al mundo que eran más que una simple compañía de moda. Se habían convertido en una potente realidad económica. Además, el control de la empresa quedaba salvaguardado, ya que la composición accionarial se distribuía entre decenas de miles de pequeños accionistas. Aunque el precio de salida no fue el deseado, lo rentabilizaron con creces con el paso de los años. ¡*Chapeau* por nuestros jóvenes emprendedores que querían conquistar el mundo!

Hasta aquí parece imposible mejorar las cosas. Sólo podemos sentir una envidia insana por sus logros. Esta historia ha sido fuente de inspiración de millones de emprendedores en el mundo. Lamentablemente, la trayectoria de la compañía, hasta entonces intachable y brillante, únicamente podía empeorar.

Sólo añadiré una nota inquietante. Casi sin ser conscientes de ello, aquél fue también el día en que la empresa comenzó a cambiar, a perder su insultante frescura y estilo propio, a evolucionar dejando de lado el *Don't be evil* para tiempos mejores. Y es que, en cierto modo, cuando alguien toma prestado tanto dinero, se carga de obligaciones económicas de rentabilidad y se debe a sus accionistas. A partir de ese momento no puede tomar las decisiones con un criterio personal, como había sido el caso. Por decirlo de alguna manera, habían vendido parte de su alma al diablo o a los mercados, si es que no es lo mismo. Aunque, eso sí, ¡la habían vendido carísima!

## Expansión del imperio

Llegados a este punto, debemos estar de acuerdo en que Google es mucho más que un buscador. Es la mayor y más diversificada empresa tecnológica del mundo. Para alcanzar ese estatus ha aprovechado toda la tecnología que tenía a su alcance, permitiéndose el lujo de comprar lo que les hiciese sombra. Antes de su salida a Bolsa, la empresa había adquirido diez compañías. Poco después, en 2004, invirtió cantidades astronómicas en la compra de 103 empresas más hasta septiembre de 2011. De facto, Google Inc. representa el imperio de internet. Es el mayor gigante tecnológico y la empresa del mundo que mejor nos conoce, ya que analiza nuestros hábitos y predice nuestros comportamientos. Entre las muchas estrategias que ha llevado a cabo para colocarse en primera línea destaca la de «comprar personas y comprar ideas, siempre que sean buenas».

El caso más impactante de una compra por parte del ahora capitalizado gigante, armado con todo tipo de abogados y *lobbies*, tal vez por ser el primero, fue el de YouTube. En cierto modo, ésta es la historia de un desamor, del primer desengaño entre la comunidad de usuarios de internet y su, hasta la fecha, idolatrada empresa tecnológica. Al detectar desde Mountain View el vuelco de la web al mundo multimedia (las webs apenas incluían vídeo, algo comprensible debido a la aún deficiente velocidad de las líneas domésticas), y viendo lo emergente del más exitoso portal de vídeo creado por tres prometedores jóvenes (Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim), se intentó competir con ellos creando un servicio. Se trataba de Google Video. ¿Cómo no iba a funcionar si, a buen seguro, millones de *googlefans* de todo el mundo lo iban a recibir con entusiasmo? Sin embargo, más de uno se debió llevar una sorpresa y sentirse desengañado. Nada dura para siempre, especialmente en el mundo de la tecnología, que evoluciona rápido, donde la fidelidad no es eterna y el usuario siempre está dispuesto a irse con la más guapa de la clase. Así, de forma sorprendente, Google Video apenas hizo sombra a YouTube, lo que llevó a Google a creer menos en la romántica relación que venía de lejos con sus usuarios y a tirar de talonario. En definitiva, para eso lo

tenía. Google adquirió YouTube por la nada desdeñable cantidad de 1.650 millones de dólares y acabó con el problema de un plumazo. Estaban temerosos de que Microsoft pudiera hacer lo mismo y ensombreciera a la estrella emergente de la compañía.

Recuerdo aquella época con cierto choteo y jolgorio. Destacados analistas de Wall Street auguraban una nueva burbuja punto-com y teorizaban acerca de los nuevos ricos que se habían vuelto locos. Años después, muchos de los que veían desproporcionado el desembolso contemplan cómo YouTube genera en Estados Unidos más tráfico de usuarios que Google.com. ¿Fue caro o barato? Resulta difícil saberlo. En mi opinión, si puedes pagar las cosas éstas sólo le resultan caras al que se queda descolgado. Bajo ese criterio muy personal, la compra de YouTube le salió carísima a Microsoft. A Google no lo sé. El tiempo y los balances del negocio de la venta de publicidad en YouTube de los próximos años nos lo dirán.

Este ejemplo pone de manifiesto que el crecimiento de la compañía no se ha basado únicamente en el uso de la innovación, sino que ha utilizado más vías para su expansión: una vía evolutiva mediante el uso de los avances tecnológicos de los que dispone, contando con una plantilla de reconocido prestigio, que es uno de los activos fundamentales de la empresa; y otra vía, la económica, mediante la compra de un sinfín de proyectos que ahora forman parte de la bestia, lo que amplía su cobertura dentro y fuera de internet.

Con el paso del tiempo, YouTube no sería la compra más astronómica realizada por Google, ni tampoco la más sonada. DoubleClick era una de las principales empresas de publicidad dedicada a desarrollar y ofrecer servicios de publicidad gráfica en internet (la publicidad tradicional, conocida como *display*, en contraposición a la publicidad contextual, que ya explotaba la empresa mediante Adwords y Adsense). Esta empresa se fundó en 1996. En julio de 2005 fue adquirida por las empresas Hellman & Friedman y JMI Equity, hasta que en marzo de 2008 fue comprada por Google por la increíble cantidad de 3.100 millones de dólares. Google compraba así uno de los quesitos que le faltaba de su particular Trivial Pursuit: en ese momento era líder indiscutible de las búsquedas y, por lo tanto, de los usuarios. Contro-

laba toda la publicidad contextual a escala mundial, adquiriría la mayor compañía del otro tipo de publicidad existente, así como toda su tecnología... Sólo le faltaba saltar fuera del ordenador, y eso lo hizo años más tarde con los móviles Android.

La compra de DoubleClick dio trabajo a su recién estrenada y muy poblada cohorte de abogados, asesores y grupos de presión. Empezaban a existir sospechas, sobre todo por parte de Microsoft, de que Google creara un auténtico monopolio, dejando al resto del sector un papel secundario. Pensémoslo fríamente. La red debe ser neutral, y así está garantizado por muchos gobiernos y exigido por millones de usuarios en todo el mundo. Apenas nadie discute eso. Pero ¿tiene entonces lógica que una sola empresa domine todos los tipos de publicidad existentes? ¿Qué espacio de competencia deja eso a sus rivales?

En los próximos capítulos razonaré más extensamente sobre este asunto. Por el momento, debo reconocer que yo era de los que pensaba que las leyes Anti-trust (antimonopolio) en Estados Unidos eran muy estrictas, que no habría dobles lecturas y que aquella operación de Google estaba abocada a que el gobierno estadounidense, con la ley en la mano, la detuviera inmediatamente. Aún hoy no salgo de mi asombro al comprobar que me equivoqué. Desde entonces creo menos en la rigurosidad de la legislación estadounidense o, mejor dicho, creo que, efectivamente, los *lobbies* que allí operan son algo más que un superfluo gasto de relaciones públicas para empresas que no saben muy bien qué hacer con tanto dinero. Desde luego, los movimientos de Google dieron sus frutos en forma de un resultado magnífico para sus intereses.

En diciembre de 2007, la Comisión Federal de Comercio aprobó la compra de DoubleClick por parte de la empresa capitaneada por Schmidt, Page y Brin, un triunvirato que, a medida que pasaba el tiempo, ya no sólo parecía menos joven, sino además cada vez menos romántico y más voraz. En un ejemplo de paranoia esquizoide, la comisión antimonopolio alegó que, tras revisar de forma cuidadosa las pruebas, llegó a la conclusión de que era «poco probable que la adquisición por parte de Google de DoubleClick disminuya la competencia». En marzo de 2008, los reguladores de la Unión Europea, siguiendo la estela estadouni-

dense, hicieron lo mismo, y ese mismo mes se concretó la compra. Así, de golpe, Google estaba pasando, casi sin darnos cuenta, de ser el imperio de internet a ser el imperio del Monopolio.

La compra más cara llegó en 2011, cuando adquirieron un fabricante de *hardware*, Motorola, por 12.500 millones de dólares.<sup>7</sup>

Aun sin tiempo de digerir lo que engulle, sigue creciendo a pasos agigantados. En 2008, durante el período de recesión, no compraron ninguna otra empresa. El mayor número de adquisiciones se produjo en 2010, con 26 nuevas empresas. En los seis primeros meses de 2011 absorbieron otras doce, lo que le permite controlar el mercado de internet.

Independientemente de esto, y pese a haber comprado todo lo que se ha puesto en su camino (y a lo grande), en 2009 la compañía aún declaraba tener en caja... ¡24.500 millones de dólares! No es de extrañar que con esa enorme cantidad de dinero dieran comienzo, ese mismo año, movimientos de miles de accionistas que intentaban presionar, sin éxito, para que la compañía distribuyera a los accionistas sus dividendos. ¿Para qué quiere Google tanto dinero en caja? Ésa es una de las preguntas del millón. Diversos círculos financieros opinan que Google está acumulando esta enorme tesorería porque no saben muy bien dónde invertir todos esos fondos. Aun así, resulta ciertamente extraño e inquietante.

## Así funciona la fórmula del éxito

El PageRank ha ido evolucionando a lo largo de los años. Gracias a la continua mejora llevada a cabo por los ingenieros de Google, hoy en día no mantiene mucho más que el espíritu y el diseño inicial de su fundador. Para comprender el funcionamiento del buscador, que es, en definitiva, el servicio estrella de la compañía, he de mencionar a Googlebot, que es el robot tipo *spider*, o araña, que se utiliza para rastrear los sitios web de internet. Todas las páginas abiertas extraen información sobre el texto escri-

7. Lista completa de empresas adquiridas por Google desde 2001, disponible en la web <http://www.desnudandoagoogle.com>.

to en ellas (palabras concretas), y éstas se incorporan en la base de datos de las búsquedas. De esta forma, no sólo se indexan páginas web (HTML), sino que además se extrae información de distintos formatos: PDF, PS, XLS, DOC, entre otros. Todo queda almacenado en una completa base de datos.

El robot opera como motor de búsqueda. Esto significa que el uso de Googlebot resulta imprescindible para seguir cada enlace y registrar la red en busca de recónditas páginas web. De ese modo almacena y enriquece su base de datos, lo que permite mostrar respuestas mucho más específicas a las preguntas de los usuarios. Esta tecnología almacena los datos y después ejecuta el algoritmo para colocar los resultados más relevantes en primer lugar de la búsqueda. Mide de forma objetiva la importancia de las páginas web y se calcula que resuelve una ecuación de 500 millones de variables y más de 2.000 millones de términos. Estamos hablando de una capacidad de procesamiento de datos desconocida hasta la fecha, ya que se valoran y ordenan más de un billón de páginas web por temática, contenido exacto y criterios de popularidad.

Está disponible en más de cien idiomas, entre ellos: castellano, inglés, catalán, francés, alemán, chino, árabe, japonés, coreano, etc. Como todo lo que hacen los ingenieros, para ser *cool* debe tener un punto *friki*. Eso es lo que los distingue del resto de los mortales. Tal vez por ese motivo, junto a los idiomas más extendidos que todos tenemos en mente se añade la posibilidad del uso de Google en Pig Latin,<sup>8</sup> Klingon<sup>9</sup> o Leetspeak.<sup>10</sup>

Asimismo, ofrece numerosas ventajas al usuario como, por ejemplo, la de corregir la ortografía de las búsquedas. Lo hace además de una forma educada, y procura no dejarnos en evidencia cada vez que preguntamos una barbaridad mediante la pregunta «¿quiso usted decir...?» (reconócelo, ite ha pasado!). En

8. Inexistente idioma que consiste en finalizar las palabras en inglés con terminación del latín.

9. Idioma ficticio hablado por los Klingons en las películas de la saga *Star Trek*.

10. Extendido en el mundo *hacker*, supone un alfabeto alternativo del inglés, sustituyendo las letras por caracteres ASCII.

funciones de búsqueda avanzada permite, entre muchas otras cosas, explorar qué sitios tienen enlaces hacia otro determinado, o en cuáles aparece mencionada una página web en concreto. Prácticamente todos los servicios de Google, desde la clasificación de páginas hasta la inserción de publicidad, funcionan sin intervención humana. Aun así, hay humanos que intervienen ocasionalmente en determinadas penalizaciones y análisis del motor de búsqueda.

Una de las principales claves del éxito y la frescura de Google es que diseña continuamente nuevos servicios para mejorar la experiencia de la búsqueda. De ese modo permite a los usuarios acceder y utilizar aún más información de la que está disponible.

Además de su continua innovación, la compañía conoce a la perfección al usuario. Sabe que lo que más aborrece es la publicidad masiva, irrelevante, mal segmentada y con formatos agresivos. Por ese motivo la página inicial es blanca. La elección no es casual, ya que evita que tarde demasiado en cargarse y es muy rápida, por lo que el usuario no suele abandonarla. Todo está pensado para actuar de forma inmediata.

Los anuncios de Google no dificultan el acceso a los resultados, como ocurre en Yahoo! o MSN, donde hay *banners* y ventanas emergentes y, en ocasiones, publicidad poco relevante para lo que buscamos o para quienes somos. Ellos no nos conocen como Google.

Gracias a estos servicios Google empezó a hacerse con un público muy leal. Ordenó el caos infinito de internet, nos ofreció decenas de servicios gratuitos y, algo mucho más increíble todavía, en los años del «gratis total» de la red hacía todo esto generando enormes cantidades de ingresos.

En 2010, un total de 620 millones de personas (un poco más de la mitad de usuarios de internet que había en el mundo) realizaban mensualmente 87,8 billones de búsquedas a través de Google Search, por lo que Google responde a aproximadamente 300 millones de búsquedas diarias. Estas magnitudes no sólo resultan extraordinarias, sino más aún: debido a la cuota de mercado que la empresa ha alcanzado en pocos años, la competencia ha quedado relegada en muchos mercados a un papel meramente

testimonial. Por ejemplo, en España monopolizan el 97 % de las búsquedas. En Francia y Alemania, alrededor del 90 %. Y en Estados Unidos, el 65 %, siendo éste, además, un mercado sumamente competitivo. De hecho, es en Estados Unidos y Europa donde la empresa obtiene más ganancias.

La estrella de Google se extiende en varias sedes centrales a modo de bases de operaciones en el mundo. Una está en California y otra en Dublín, inaugurada en 2003. Además de estas bases de operaciones, Google Inc. cuenta con oficinas por casi toda la geografía mundial. Nadie puede negar que, en pocos años, su expansión y dominio de los mercados de las búsquedas en internet han sido extraordinarios.

## **Papá, ¡me he enganchado a Google!**

Para millones de internautas en todo el mundo, posiblemente para los menos expertos, Google «es internet» en sí mismo. Por eso no resulta extraño escuchar comentarios confusos como «me voy a conectar a Google», cuando en realidad se refieren a conectarse a la red.

Nos guste o no, es la herramienta imprescindible que nos guía en el laberinto de internet: noticias, ocio, imágenes, diccionarios, libros, etc., entre mucha otra información a la que se puede acceder de manera instantánea a través de los servicios de la empresa de Mountain View. Prácticamente casi todo se puede hacer por medio de sus servicios, que funcionan como base de datos e incluso a modo de biblioteca de fácil manejo.

Además, la empresa posee la iconografía perfecta, empezando por sus fundadores, Sergey Brin y Larry Page, que siempre aparecen en las fotos oficiales como sonrientes y desenfadados chicos de éxito, alejados de la imagen clásica de un directivo caníbal de compañía multinacional. Ofrecen una imagen al público de soñadores, jóvenes y amables, al igual que la empresa. Esta imagen se proyecta también a la hora de elegir su plantilla, en la que abundan los jóvenes e inteligentes ingenieros de éxito con un dominio absoluto de internet y de las nuevas tecnologías.

Hay quienes darían casi la vida por trabajar en las idílicas oficinas centrales de California, el complejo Googleplex, donde más de 26.000 empleados se mueven en patinete y disponen gratuitamente, en sus restaurantes, de comida de los cinco continentes, zonas de juegos, piscina o guardería. Es lo más parecido a un patio de recreo para adultos. En definitiva, se exporta el concepto «joven y desenfadado» de una compañía dinámica, una mezcla de diversión y trabajo que evoca más la imagen de Disneylandia que la de una empresa real. Sin embargo, ¿es así de verdad? Lo es de forma parcial, pero no hay que dejarse deslumbrar tan fácilmente por las luces de colores. Como veremos más adelante, tiene una importante carga de marketing astutamente manejada por los responsables de la propia empresa.

Todo ese sueño, y el mito de lo que representa trabajar para Google, provoca que cada año miles de personas viajen a su sede central a admirar el entorno en el que se trabaja. Miles de turistas que están de visita en Estados Unidos se immortalizan en emblemáticos lugares, como la Estatua de la Libertad. Del mismo modo, las fotos en los carteles de entrada de Googleplex hacen furor. Eso no es malo. Es simpático. Pero deberías verlo como algo turístico sin más para que no te ocurra como a Ícaro, que de tanto acercarse al incandescente sol se le derritieron las alas.

Así fue como Google empezó a conquistar a millones de adeptos: ofreciendo multitud de servicios propios que al usuario le resultaban gratuitos, a la vez que mejoraba la experiencia del uso de la red. Sin más interés aparente que el de organizar la información mundial, nos ofrecieron a todos su manzana. Aunque lo estés esperando, no diré que estaba envenenada, pero sí pienso que no era tan gratuita como todos creíamos en ese momento.

Pese a lo espectacular y útil de sus nuevos servicios, fue Gmail, el correo electrónico de Google, el que le acercó a un mayor número de internautas. Se trata de un servicio de correo rápido de la compañía que cuenta con la tecnología de búsqueda de Google, cuya capacidad de almacenamiento es de más de 7 GB. Empezó a funcionar en abril de 2004. Inicialmente sólo se podía acceder a una cuenta Gmail a través de una invitación, por lo que las primeras fueron otorgadas a empleados y usuarios de servi-

cios de Google. En medio de una intensa campaña de marketing viral, las invitaciones llegaron a subastarse por cientos de dólares. Desde luego, había muchos otros servicios de correo electrónico, pero ino eran de Google! Desde 2007, las ansiadas cuentas de Gmail se pueden registrar libremente, sin invitación. Y no exagero cuando hablo de las subastas en portales especializados como eBay.com para poder llegar antes que el resto y tener una invitación a Gmail. Sin ir más lejos, yo mismo compré en una subasta por unos doscientos dólares una invitación para disfrutar de mi cuenta antes que los demás, con lo que evité que nadie pudiera registrarse con mi nombre. Si me paro a pensarlo un poco, no sé si sonrojarme o sentir ternura por mi bisoñez. ¡Qué le vamos a hacer! En 2004 yo era un *googlefan* más. Pero desperté y se me acabó la tontería.

Mientras tanto, los hasta entonces grandes proveedores de correo electrónico, como el servicio Hotmail de Microsoft, Yahoo! o AOL, limitaban la capacidad de almacenamiento de los usuarios, aumentaban la publicidad intrusiva y no ofrecían opciones realmente útiles, ya que estaban empeñados en rentabilizar cuanto antes sus servicios. Podemos decir que el sector estaba estancado, y fue en aquel momento cuando Google lanzó el correo que todos soñábamos tener. No inventaron ningún servicio nuevo, pero nos dieron lo que necesitábamos. A su vez, echaron por tierra las ilusiones de Microsoft de rentabilizar Hotmail, uno de sus servicios estrella, puesto que no tenía sentido pagar por tener más capacidad en un sistema de correo electrónico que ya tenía sus días contados. Era peor que el de Gmail y, además, ¡era de Microsoft!, la empresa que levantaba odios y representaba todo lo contrario del «espíritu Google». En definitiva, se mascaba el cambio justo donde a la empresa de Bill Gates más le podía sorprender, en un servicio en el que hasta aquel entonces eran líderes indiscutibles. Hoy millones de personas conservan su cuenta de Hotmail, posiblemente por una cuestión de comodidad, para no tener que cambiar su dirección de correo. Algunos la conservan por otros servicios añadidos, como el Live Messenger. Pese a eso, muchos de ellos tienen y utilizan como dirección principal el correo electrónico de Gmail, por lo que el

crecimiento de ambos es inversamente proporcional. Tal y como puede comprobarse en la siguiente tabla, el servicio de Microsoft decrece anualmente en número de usuarios, y el de Google avanza con dobles dígitos a pasos agigantados.

En todo el mundo	Total de usuarios únicos (cifras en miles)		
	Feb. 2010	Feb. 2011	% cambio
<b>Total internet: Total audiencia</b>	<b>1.203.547</b>	<b>1.339.496</b>	<b>11</b>
Email	781.507	817.315	5
Windows Live Hotmail	347.072	330.607	-5
Yahoo! Mail	271.313	275.756	2
Google Gmail	163.409	217.057	33
AOL Email	34.829	31.758	-9

Fuente: comScore.

Uno de los beneficios añadidos que tiene el usuario de Gmail es que puede acceder a otros servicios exclusivos *made in Google* únicamente si dispone de una cuenta de correo electrónico. Además, los desarrollos de la época dorada de Google no iban a quedarse en ese punto. Aún habría otros servicios, algunos de ellos comprados, otros desarrollados desde cero, que llegarían con mayor o menor éxito.

Blogger es una herramienta para crear y publicar blogs mediante plantillas de diseño determinadas. Fue lanzado en 1999. En 2004 Blogger se renovó. Desde ese momento cuenta con nuevas plantillas de diseño, archivo individual de publicaciones, comentarios y publicación por correo electrónico.

Orkut es una red social adquirida por Google Inc. en enero de 2004. Sirve tanto para mantener las amistades ya establecidas como para hacer nuevos amigos o, incluso, establecer contactos comerciales. A su vez, se pueden crear y mantener comunidades que agrupan a personas según sus gustos e intereses. Esta herramienta fue diseñada por Orkut Büyükkökten, actualmente empleado de Google. Se trata de uno de los grandes fracasos de la compañía. Su apuesta por las redes sociales pretendía que Orkut

se impusiera y fuera lo que, lamentablemente para ellos, no ha llegado a ser: Facebook. La aventura en las redes sociales ha sido el gran fracaso de Google, así como uno de los pocos motivos de esperanza para los muchos usuarios que quieren un internet liberado del yugo de una única empresa.

En 2011, tal vez para reponerse de este fracaso, y casi por sorpresa, Google anunció el lanzamiento de una nueva red social, Google+. Desde su fase beta tuvo una buena acogida entre los *heavy users*,<sup>11</sup> ya que ofrecía algunas novedades que lo diferenciaban del resto de las redes sociales más utilizadas, como Facebook o Twitter. Dado que mientras escribo estas líneas Google+ cuenta con muy pocos meses de edad, es pronto para saber cómo evolucionará. En agosto de 2011 contaba ya con 50 millones de registros después de haber pasado apenas dos meses desde su lanzamiento. Mi percepción inicial es que no tiene un uso constante hasta la fecha, y muchas cuentas han sido creadas pero están abandonadas.

Desde Google también se proponen servicios para los profesionales en la web. Uno de los más destacados, que tiene una importante trascendencia económica, es Google AdSense. En el epígrafe anterior te adelanté algo de él. Entrando en materia, es un servicio de publicidad para editores web. En 2010 se estimaba que más de un millón de editores participaban en el programa.

El programa AdSense es la mejor solución de publicidad para millones de páginas web en el mundo. En algunas de mis empresas lo utilizamos desde hace tiempo, y en determinados casos con notable éxito. Nunca lo he valorado con exactitud, pero creo no exagerar si digo que entre ellas habremos facturado en colaboración con Google cerca de mil millones de las antiguas pesetas en los últimos años. El mayor problema que nos genera esta colaboración publicitaria es la inseguridad por ser, como todo buen producto nacido en el seno de Mountain View, totalmente opaco.

Te pondré un ejemplo. Con Google AdSense convertimos a Google en nuestro socio publicitario preferencial, pero descono-

11. Sección de población que utiliza un producto o servicio de manera masiva y habitual.

ce mos qué importancia tenemos para ellos. Es el extraño caso, que roza lo intolerable, de trabajar codo con codo con una empresa que cobra a los anunciantes y que revierte una cantidad mensual, aunque desconoces las condiciones del servicio. En otras palabras, jamás sabes qué gana Google con esta solución en tus páginas. Sabes que repartes beneficios, pero no cómo se reparten. No sabes si Google ingresa un 40 o un 80 % de los ingresos de tu sitio. Sólo sabes lo que cobras cada mes. Ellos lo controlan todo.

Hay diversos rumores más o menos intencionados que hablan de un reparto del 60 % para Google y del 40 para el dueño de la web. Lo cierto es que resulta difícil saberlo. La empresa nunca ha confirmado este extremo. Como son los dueños de la máquina de hacer churros, es humano pensar que en cualquier momento (si la página web empieza a ganar mucho dinero, o si hay que dar más beneficios por cualquier otro motivo) esto es tan fácil como tocar un botón y cargar más peso a tu fiel de la balanza.

Lo sufrí muy especialmente en 2006. Algo sucedió en una de nuestras cuentas, que había mantenido ingresos muy estables durante un lustro. No sé muy bien el motivo, pero sin caer el número de visitantes, ni el número de clics que éstos hacían en la publicidad, debimos recibir algún tipo de castigo divino, porque en dos meses se redujeron nuestros ingresos en más de un 50 %, y jamás se recuperaron. Hasta hoy. Desde entonces, con la lección aprendida, intentamos minimizar nuestra dependencia de los ingresos publicitarios compartidos con Google.

Trabajar diez años codo con codo con alguien, especialmente si desconoces las condiciones en las que lo haces y, por lo tanto, no sabiendo si éstas han ido variando a lo largo del tiempo o si pueden resultar abusivas, es muy parecido a acostarse con la misma persona durante diez años y todavía no conocer su nombre.

La principal herramienta publicitaria de la empresa es Google Adwords. Junto a Adsense, representan más del 95 % de los ingresos totales de Google. Está diseñada para anunciantes y permite adquirir anuncios de coste por clic (CPC) o coste por impresión (CPM) correctamente orientados, independientemente de cuál sea su presupuesto. Los anuncios de Adwords se publi-

can simultáneamente con los resultados de las búsquedas realizadas en Google, así como en los sitios de búsqueda y de contenido de la compañía.

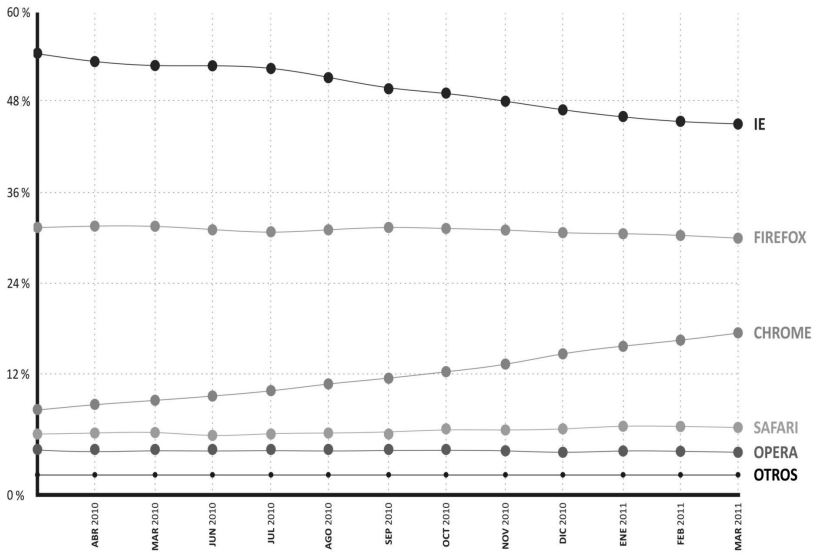
Además, Google Inc. diseñó un navegador web o *browser* denominado Google Chrome que desde 2008 se ha situado como el tercer navegador más usado en internet gracias a su rapidez, estabilidad y seguridad. En 2011 ya poseía una cuota de mercado del 17,13 %. Está disponible de forma gratuita y, por el momento, hay versiones en más de 59 idiomas para la plataforma Microsoft Windows. Los sistemas Mac OS X y Linux disponen de versiones beta. El lanzamiento de Google Chrome debe entenderse como otro pulso a Microsoft, que domina el mercado de los navegadores desde la prehistoria de internet con Microsoft internet Explorer. El resultado es muy similar al éxito de Gmail. Se puede apreciar cómo en pocos años millones de usuarios han decidido cambiar su navegador habitual. Si sigue su velocidad de crecimiento en detrimento de internet Explorer, en unos años será posiblemente el navegador más usado del mundo. Otro duro golpe para Microsoft.

Uno de los principales servicios que más entusiasmó a los administradores de páginas web fue sin duda Google Analytics. Se trata de un servicio de estadísticas a través del cual se pueden obtener informes de seguimiento de usuarios exclusivos, así como del rendimiento de segmentos o de los resultados de las campañas de marketing. Es una herramienta potente y versátil que nos ofrece todo tipo de información para medir y conocer a nuestros visitantes o clientes. Nadie es perfecto, y tal vez por eso me considero un enorme fan de esta herramienta. Google Analytics es el resultado de la compra por parte del imperio de una empresa llamada Urchin.<sup>12</sup> Recuerdo que en aquel entonces éramos clientes de Urchin, que ya era una herramienta versátil y potente. Viví con sorpresa la compra de Urchin por parte de Google. Pero la sorpresa fue mayúscula cuando nos informaron de que esta herramienta, por la que pagábamos religiosamente

12. Sitio web de estadísticas de análisis desarrollado por Urchin Software Corporation. Urchin se utilizaba para analizar el tráfico de servidores web basándose en los datos de registro.

## StatCounter Global Stats

Top 5 navegadores desde abril de 2010 a marzo de 2011.



Fuente: StatCounter.

nuestras licencias de uso, sería gratuita. Google lo adquiriría para inyectar dinero, mejorar el desarrollo y ofrecerlo a sus clientes sin coste alguno. Pensé que algún truco tendría que haber. Como irás descubriendo a lo largo del libro, ¡lo había! Aun así, Google Analytics ha mejorado muchísimo desde entonces y ofrece un servicio magnífico. La única pega que le encuentro es que pertenece a Google. Bastante información sobre nosotros tiene esta compañía como para además entregarle las estadísticas de nuestro negocio. Lo barato es caro, y nadie regala su trabajo. Google nos lo cambia por estadísticas de nuestro sitio.

También han lanzado otros servicios menores, cuanto menos curiosos, como Google Health (disponible en Estados Unidos), que permite a cualquier usuario guardar su historial médico en internet. Se pueden archivar perfiles médicos, agregar resultados de exámenes, nombres de medicamentos, información del seguro, etc. Muchas de las empresas farmacéuticas y de investigación (entre ellas Walgreens, Quest Diagnostics o Longs Drugs) participan junto a Google en el proyecto.

Existen además decenas de proyectos en fase de desarrollo, como Google Chrome OS. Tiene por objeto desarrollar un sistema operativo gratuito para ordenadores portátiles. La empresa anunció en julio de 2009 que será un sistema desarrollado en código abierto (GNU/Linux), diseñado únicamente para ordenadores portátiles. Invertir en un sistema operativo es muy costoso. Desde luego, entregarlo teóricamente gratis al usuario hace que una compañía sea, al menos, apreciada. Sin embargo, este tipo de maniobras esconden otras motivaciones, como la capacidad de Google de estar literal y físicamente en tu ordenador sin ser una opción personal, sino una imposición, lo que daña gravemente las licencias del sistema operativo Windows, de Microsoft, que a día de hoy mantiene una cuota de mercado del 96% en ordenadores portátiles en todo el mundo. Esa cifra se verá muy posiblemente reducida cuando a los fabricantes les ofrezcan una alternativa gratuita que, además, posiblemente les ofrezca beneficios por el consumo de la publicidad que hará el cliente en el uso de su producto. ¡Tiembra, Bill Gates! ¡Casi sin darte cuenta has pasado de ser dominador a estar dominado, y el nuevo imperio tiene especial fijación en ti!

El servicio Google Docs ofrece la posibilidad de acceder a los datos desde cualquier lugar. Se trata de un concepto muy de moda últimamente. Se denomina *cloud computing*<sup>13</sup> o, simplemente, «trabajar en la nube». En esencia, nos permite compartir archivos en multitud de equipos. Por citar un ejemplo sencillo, de ese modo no nos tendremos que llevar el ordenador de la oficina a casa, ya que dispondremos de los archivos actualizados y accesibles en internet. También podremos realizar sobre un mismo documento cualquier tipo de trabajo colaborativo con personas que se encuentren en cualquier localización. Google no ha ideado el *cloud computing*, pero sí lo ha popularizado al desarrollar aplicaciones de *software* tradicional de forma más eficiente. De esta manera, puedes mejorar tu productividad trabajando

13. Paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de internet, albergando los datos o las aplicaciones en servidores externos al equipo del usuario.

desde cualquier equipo. Google nos ofrece un servicio que incluye el procesador de textos, un programa para presentaciones y hojas de cálculo, y todo ello de forma gratuita. Así gana puntos y nuevos creyentes. Además, golpea en otro de los nichos casi exclusivos de Microsoft, el paquete estrella de la compañía de Redmond, que ofrece exactamente lo mismo. Se trata de la *suite* de *software* Microsoft Office, que para ellos representa una importante fuente de ingresos, pese a ser un concepto más antiguo, generalmente *software* residente en un ordenador (aunque presionado por Google Docs, Microsoft también se ha visto obligado a lanzar una versión «en la nube»).

Con todo, si hay un servicio prometedor para el futuro, ése es el sistema operativo Android para teléfonos móviles. Fue anunciado por primera vez en 2007, está dirigido a fabricantes de *smartphones*, quienes lo pueden instalar en sus aparatos gratuitamente. Su primera versión vio la luz en septiembre de 2008. Desde entonces, los fabricantes de dispositivos móviles tienen varias opciones: primero, integrar en sus productos este potente sistema operativo, desarrollado con *software open source*,<sup>14</sup> que hace que el teléfono móvil del usuario se convierta en todo un ordenador; segundo, desarrollar su propio *software*, que posiblemente será de peor calidad, lo que supone competir con Android o con el iPhone; tercero, licenciar asumiendo el coste sistemas operativos como Windows Mobile, de Microsoft. El resultado es predecible. Android es el sistema operativo que más crece en el mundo, y no sólo eso, sino que además supone un salto cualitativo incluso a nivel físico: se ha pasado del ordenador al bolsillo del usuario, acompañándole donde éste vaya.

El resultado de los numerosos servicios que ha desarrollado Google Inc. no han sido sólo ingentes ingresos, sino además numerosos premios, como el Premio Webby, o la mayor distinción de nuestro país, el Premio Príncipe de Asturias en su rama de Comunicación y Humanidades (2008), por ser «el mejor buscador de la historia de internet». El jurado incluso afirmó que el

14. El *software open source* garantiza a cualquier persona el derecho de usar, modificar y redistribuir el código libremente.

buscador «ha hecho posible, en apenas una década, una gigantesca revolución cultural, y ha propiciado el acceso generalizado al conocimiento». De este modo, Google contribuye de manera decisiva al progreso de los pueblos por encima de fronteras ideológicas, económicas, lingüísticas o raciales. Poco más o menos, vendría a ser una ONG, ¿no crees? ¡Pues no! La respuesta resulta evidente. Google no es una ONG, aunque ellos mismos intenten vendernos esa idea una y otra vez. Te lo demostraré en los próximos capítulos. No piensan en hacernos felices, ni en ofrecernos cosas sin importarle el coste, ni en organizar la información mundial para nuestro uso y disfrute personal. Google es una empresa y se mueve por motivaciones empresariales. No quieren verte feliz. Lo que quieren es simplemente ganar más dinero. ¡Y eso es lícito! Pero lo que habrá que averiguar es si, en ocasiones, actúa como un monopolio que limita su competencia con actitudes imperialistas que pretenden dañar a las otras empresas, o herirlas de muerte, y si cumplen la ley y están actuando de forma leal con nosotros, sus usuarios.

Te habrás dado cuenta de que jamás empleo la palabra clientes. Tú, que lees estas líneas, y yo, como particular, no somos clientes de Google. Somos usuarios. Clientes son los grandes y pequeños anunciantes que invierten en Adwords sus presupuestos de publicidad. Es importante que partamos de esa base: tú no eres el pescado, ¡eres el cebo!