

Resumen

El trabajo analiza Google desde su servicio como buscador de Internet hasta el modelo de negocio y su gestión empresarial para conocer cómo ha sido su desarrollo. Para la compañía es un demonio, un Leviatán tecnológico, una especie de Gran Hermano que posee nuestros datos personales y lucra con ellos para vender publicidad. Para otros es un ángel que ofrece servicios gratuitos: ahorra tiempo y ordena el caos de datos presente en Internet. Nos hace la vida más fácil en la era de la información. Pero ¿qué es Google? Decir que es un motor de búsqueda resulta una descripción demasiado simple. Se ha convertido en una plataforma con múltiples servicios.

GOOGLE Y LA COMUNICACIÓN DEL SIGLO XXI

Raúl López Parra
Profesor de la FES ACATLAN
Maestrante en comunicación por la UNAM
Correo electrónico: raullparra@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Tecleo en el buscador de Google “población de México”. En 0.27 segundos despliega la primera lista de resultados con 9 millones 70 mil sitios encontrados que contienen las palabras clave. En el primer lugar aparece la respuesta “Población- Total: 103.263.388 (Censo INEGI 2005)” atribuida al sitio de Wikipedia.ⁱ La segunda sugerencia me lleva al sitio del INEGI que confirma el dato.

El mismo proceso es realizado en Bing, el buscador de Microsoft. Encuentra 159 mil sitios relacionados a la consulta. El primero en la lista es el portal del Conapo, pero en el texto de resumen no se lee la respuesta. Entro al sitio y la cifra no aparece. Regreso a lista de resultados y doy clic a la segunda opción que pertenece al portal de INEGI. Me lleva al menú principal, pero ahí no está la información. Es preciso explorar para ver la liga “Número de habitantes”, dar clic y entonces leer el dato.

En Google bastaron dos pasos (escribir y dar clic) y en segundos sabíamos la población de México. En Bing fueron 4 pasos y al menos 2 minutos para encontrar la misma información, sin considerar que el tiempo está en función de la habilidad de búsqueda del usuario. Esta rapidez explica porqué la compañía ha liderado en 7 de los últimos 8 años el ranking de satisfacción del servicio de búsquedas.ⁱⁱ

Bing, clon de Google y la esperanza de Microsoft para frenarlo, a tres meses de su lanzamiento, en junio, había sumado el 8% de las búsquedas en Estados Unidos. Si bien ha robado marginalmente mercado, la brecha es enorme: Google acapara el 80% de las búsquedas. A nivel mundial suma el 67% mientras que el más cercano competidor, Yahoo!, tiene el 8%.ⁱⁱⁱ

La innovación tecnológica de Google, como muchas de las que han revolucionado al mundo, fue resolver una tarea aparentemente sencilla: encontrar la información de la web que requieres en el menor tiempo posible. Como lo expone en su sitio corporativo: *es la única empresa abocada a desarrollar el "motor de búsqueda perfecto", definido por su cofundador Larry Page como algo que "comprende exactamente lo que el usuario quiere decir y le entrega exactamente lo que está buscando".*^{iv}

Hallar este hilo negro le ha permitido a la compañía convertirse en el gigante de Internet que mundialmente emplea de tiempo completo a 20 mil 164 personas. En el primer trimestre de 2009 facturó 5 mil 510 millones de dólares. Si la cifra parece alta, hay que considerar que por primera vez en la historia sus ingresos registraron una caída (-3% respecto a último trimestre de 2008) no obstante, su ganancia fue 6% mayor que en 2007.^v

El ranking BrandZ 2009 por tercer año consecutivo la ubicó como la marca más valiosa del orbe, valuada en 100 mil millones de dólares.^{vi} Para dimensionar su poderío, el próximo paso de la empresa, nunca hecho en la historia, es sumar y administrar 10 millones de servidores en todo el planeta. El dato es significativo porque Google había mantenido en secreto detalles de su infraestructura hasta que Jeff Dean, ingeniero de la empresa, lo divulgó en un foro para desarrolladores.^{vii}

Pero ¿qué es Google? Decir que un motor de búsqueda resulta una descripción demasiado simple. Se ha convertido en una navaja suiza digital. Su oficio base es un buscador de páginas web, pero también de imágenes, blogs, noticias, video, libros, mapas, productos comerciales en línea, directorios, datos financieros, catálogos, investigaciones científicas, sin mencionar lo que probablemente se agregue en las próximas horas.

Google también es un correo electrónico, un software virtual con procesador de textos, hojas de cálculo, un traductor, una red social, una herramienta para elaborar blogs, una plataforma para subir videos, un lector de documentos, un chat, un localizador de archivos para la PC, un navegador.

Además es un mapa satelital que nos permite ver a detalle imágenes de la Tierra, y lo principal, es la agencia publicitaria más importante de la red, donde radica su éxito comercial.

Pretende convertirse en la biblioteca digital del mundo y tiene en mente revolucionar la forma en cómo utilizamos el correo electrónico, integrando en una plataforma todas las potencialidades de la web 2.0, sin mencionar que también quiere ser un teléfono una tienda de música en línea y, próximamente, un sistema operativo.

MÁQUINA DE LA INOVACIÓN

Google aspira ser el sinónimo de Internet. Para unos es un demonio, un Leviatán tecnológico, una especie de Gran Hermano que posee nuestros datos personales y lucra con ellos para vender publicidad. Para otros es un ángel que ofrece servicios gratuitos: ahorra tiempo y ordena el caos de datos presente en Internet. Nos hace la vida más fácil en la era de la información. Bernard Girard en su libro *The Google Way* se refiere a la compañía como una “máquina de la innovación”.

Todo mundo sabe que en la industria de la tecnología la innovación es esencial y de hecho las innovaciones de Google no son nada nuevo. Pero lo que Google comprendió mejor que otras compañías es que la innovación por la innovación no es suficiente para proteger a la compañía de la creciente competencia.^{viii}

El lapso entre el lanzamiento de un nuevo producto y la aparición de un competidor se ha reducido drásticamente. En el pasado compañías como Kodak, Xerox y Polaroid aseguraron su dominio en el mercado por décadas gracias a las patentes. Hoy las patentes son la llave de acceso pero no la permanencia. Los

creadores de Google entendieron que hubiera sido suicida haberse conformado con su primera versión del motor de búsqueda, considerando que éste era “infinitamente mejor que el de sus competidores”, considera Girard^{ix}

Google también ha revolucionado la forma de hacer negocios y ha cambiado el concepto tradicional del trabajo de oficina.

“Nosotros estamos constantemente buscando nuevas ideas”, refiere Marissa Mayer, vicepresidenta de Productos de Búsqueda y Experiencia del Usuario. Ella es el filtro de todo lo que el usuario ve en Google, desde las búsquedas hasta un nuevo software. Pero no se ocupa directamente. La filosofía de la empresa es que las buenas ideas pueden venir de cualquier lugar. La tarea de Marissa es seleccionar los proyectos y presentarlos a los fundadores hasta que considera que han sido lo suficientemente probados. Y ha tenido buen ojo. En 2003, durante una charla informal con un trabajador, se enteró de que un ingeniero australiano estaba desarrollando un software para que la gente encontrara información en su PC, como lo hace con los buscadores. Marissa contactó al ingeniero y seleccionó a un equipo para trabajar con él. En 2004 Google lanzó un buscador de escritorio, dos meses antes que Microsoft.

Marissa, rubia, de ojos grises, es la primera mujer ingeniera que entró a la compañía, en 1999. A los 23 años, egresada de la Universidad de Stanford, su asesor la convenció para que visitara a dos posgraduados que trabajaban sobre nuevas formas de analizar información en la World Wide Web, en el 4to piso del edificio de Ciencias de la Computación, de la misma universidad.

“Yo sabía acerca de dos tipos de doctorado de Stanford. Ellos amaban el Rollerblade (monopatines). Comían pizza en el desayuno. No se bañaban mucho y no decían lo siento cuando tropezaban contigo en el pasillo” recuerda Marissa en una entrevista para *Businessweek*.^x

En su horizonte no estaba quedarse ahí, afortunadamente para ella y para Google, un cazatalentos la convenció y se convirtió en la empleada número 20. Desde entonces ha visto cómo ha crecido el emporio no previsto por esos dos tipos de malos modales que encontraron la fórmula mágica: un algoritmo.

DOS TIPOS Y LAS SANA INDIFERENCIA A LO IMPOSIBLE

Sergey Brin y Larry Page, ambos de 36 años, son los cofundadores de Google. Juntos amasan una fortuna de 30 mil 600 millones de dólares, según la lista de *Forbes*. Como muchas de las historias de Silicon Valley, la de ellos también se fragua en una universidad y culmina en un garage.

Todo inicia en 1995 cuando se conocen en la Universidad de Stanford. Sergey ha sido encomendado para mostrar las instalaciones del campus a un grupo de estudiantes candidatos a cursar el doctorado en Ciencias de la Computación. En ese entonces tiene 23 años. Es un talentoso con los números y la informática. Lo ha heredado de su padre, Michael, quien se desempeña como profesor de Matemáticas en la Universidad de Maryland, y de su madre, Eugenia, quien labora como ingeniera aeroespacial en la NASA.

La familia Brin emigró de Rusia en 1979, cuando Sergey tenía 6 años, debido a la discriminación que padecían por ser judíos, lo que les limitaba su desarrollo

profesional. Con ayuda de HIAS, organización civil de ayuda a migrantes judíos, lograron salir de Moscú y se instalaron con éxito en Estados Unidos.

Desde pequeño Sergey mostró interés por las computadoras. A los 9 años su padre le regaló su primer equipo. Se graduó con honores de la Universidad de Maryland en la carrera de Ciencias de la Computación y Matemáticas. Gracias a ello recibió una beca de posgrado en la National Science Foundation, que utilizó para estudiar una maestría en Stanford.

Sergey inicia el recorrido con el grupo de aspirantes y les explica detalles del lugar, pero hay uno chico que lo cuestiona todo el tiempo. Es Larry Page, de 24, quien también ha crecido entre las matemáticas y la computación. Su padre, Carl Victor Page fue profesor de computación en la Universidad de Michigan hasta su muerte en 1996, y fue el primero en doctorarse en informática por esa institución. Su madre, Gloria, tiene una maestría en ciencias de la computación y ha impartido clases de programación en la misma universidad. Larry también es de origen judío pero su religión ha sido la tecnología. Su habilidades en la informática sorprendieron a su familia cuando a los 6 años ya utilizaba el procesador de textos.

Cuenta la historia oficial que Sergey y Larry discutían todo el tiempo por sus distintas visiones sobre su campo de estudio, hasta que encontraron un tema de interés común: cómo recuperar información de grandes conjuntos de datos. Sergey estaba interesado en los sistemas de data mining (minería de datos) que es una herramienta para extraer información de las bases de datos y crear modelos predictivos. De este modo es factible determinar las tendencias de consumo de una persona, saber qué tipo de producto comprará en función de los rastros que deja en la red.^{xi}

Larry, por su parte, estaba preocupado por encontrar un tema para su tesis doctoral. Le parecía fascinante el crecimiento de la World Wide Web. Desde un enfoque matemático visualizó a la web. Cada computadora era un nodo y cada enlace a una página web era una conexión entre nodos, las cuales formaban un gráfico. Le resultaba interesante seguir los enlaces de una página a otra y ver cómo regresar al enlace original. Larry razonó que, al final, los vínculos de internet funcionan como las citas bibliográficas. Un texto cita a otro y los textos más importantes son los más citados.^{xii} La clave era encontrar un método para predecir qué vínculo seguiría una página. Larry encontró la respuesta en un sueño.

¿Saben lo que es despertarse en medio de la noche con un sueño muy real? ¿Y saben cómo, si no tienes un lápiz y una libreta en la cama para escribirlo, éste habrá desaparecido por completo a la mañana siguiente?

Bueno, yo tuve uno de esos sueños cuando tenía 23 años. Cuando me desperté, de repente estaba pensando: ¿y si se pudiera descargar la web entera y sólo mantener los vínculos? Cogí un lápiz y comencé a escribir. A veces es importante despertar y dejar de soñar. Me pasé la mitad de la noche escribiendo los detalles y convencerme a mí mismo que iba a funcionar. Poco después le dije a mi asesor, Terry Winograd, que tomaría un par de semanas para descargar la web. Asintieron con la cabeza, conscientes de que llevaría mucho más tiempo, pero no fueron lo suficientemente sabios como para decirme. El optimismo de los jóvenes es a menudo subestimado. Sorprendentemente, no tenía ni idea de construir un motor de búsqueda, según relató Page en un acto de graduación en la Universidad de Michigan.^{xiii}

Los profesores del joven entusiasta se rieron de él por su idea de descargar la red para analizar los enlaces. Pero lo hizo. Su lema preferido, que aprendió en un

campamento de verano, es “tener un desprecio saludable por lo imposible”. Su asesor creyó en él y le conminó a seguir su plan, lo que Larry considera como el mejor consejo que ha recibido en su vida.

Entonces Larry Page creó BankRub. Era un sistema capaz de descubrir enlaces en la red, almacenarlos para su posterior análisis y volverlos a publicar para que cualquier persona pudiera ver qué página estaba enlazada con otra. En ese tiempo la red se componía de un estimado de 10 millones de documentos, con un número incalculable de vínculos entre ellos.

Por su complejidad el proyecto atrajo a Sergey Brin, quien había buscado, sin éxito, un tema interesante para su tesis doctoral. Encontró con Larry algo digno para su prodigiosa habilidad matemática. Ahí nació su amistad.

Más que rastrear la red para descubrir los enlaces, la verdadera innovación de BackRub es que reconocía la importancia de un sitio web de acuerdo a cuántos enlaces en toda la red apuntaban hacia dicho sitio. Tal como Page había previsto en las citas de publicaciones académicas.

La fama de los dos jóvenes es expandió por todo Stanford. Cada vez requerían de más equipo para alimentar a BackRub, que consumía casi la mitad de ancho de banda de toda la red de la universidad, algo extraordinario para una institución que tenía una de las mejores conexiones de Internet del planeta.

NACE GOOGLE

Sergey y Page estaban conscientes de que habían creado un motor de búsquedas cuyas potencialidades sobrepasaban lo que hasta entonces existía. Considerando su misión de organizar la inmensa cantidad de información disponible en la web y

como buenos matemáticos, pensaron en nombrarlo como Google, haciendo referencia a la palabra googol, el termino acuñado por Milton Sirotta para designar al numero 1 seguido de 100 ceros. La primera versión del buscador fue publicada en la página web de Stanford en agosto de 1996.

Los jóvenes necesitaban dinero para aumentar la capacidad de sus búsquedas. En 1997 tenían indexadas 24 millones de páginas. En sus planes nunca había estado convertirse en empresarios; querían vender su tecnología. Así es que contactaron inversionistas para Google.

Consideraron que las ofertas por su buscador eran bajas y hubo quien no se interesó. El CEO de un portal, no identificado a la fecha, les dijo que las búsquedas de su sitio eran 80% tan buenas como la de los competidores y que a los usuarios no les importaba. Visionarios, Sergey y Larry explicaban que justamente el 20% restante era lo que marcaba la diferencia. No les hicieron caso.

Frustrados en su intento de vender su tecnología, los jóvenes tomaron la decisión que marcaría sus vidas. Abandonaron sus estudios de doctorado y se dedicaron de tiempo completo a Google. Para Larry la decisión era difícil porque quería doctorarse como una forma de rendirle homenaje a su padre, fallecido un año atrás. En cambio Sergey siguió el consejo de su asesor: “si no funciona puedes regresar a terminar tu tesis”.

Necesitaban con urgencia capital para pagar los prestamos familiares y las tarjetas de crédito que planeaban usar para comprar un terabyte de memoria. El dormitorio de Larry, apilado con computadoras, se había convertido en el centro

de operaciones de Google. Con la fe en su proyecto redactaron un plan de negocios y buscaron inversionistas.

Un profesor de Stanford les consiguió una cita con Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de Sun Microsystems

Nos encontramos con él una mañana muy temprano a la entrada de los miembros de la Facultad de Stanford en Palo Alto. Le hicimos una rápida demostración. Él tenía prisa por ir a algún lugar, entonces dijo, en lugar de estar discutiendo detalles, ¿por qué no les doy un cheque? Fue redactado a nombre de Google Inc., y fue por 100 mil dólares, recuerda Sergey.^{xiv}

El problema es que Google Inc. no existía como compañía y no podían cobrar el cheque. Tuvieron que recaudar más fondos entre familiares, amigos e inversionistas hasta que sumaron 1 millón de dólares. Registraron la empresa y depositaron el cheque. Así instalaron sus primeras oficinas en un garage en Menlo Park, California. En septiembre de 1998 Google Inc. abrió sus puertas al mundo y el mundo se abrió hacia ellos cuando la revista PC Magazine nombró a Google en el Top 100 de los buscadores.

En 1999 fue el año de despegue. Aseguraron fondos por 25 millones de dólares de dos inversores y se mudaron a Palo Alto con 8 empleados. Recibían 500 mil solicitudes de búsqueda por día.

La versión beta del buscador, que todavía se promocionaba como un proyecto universitario, desapareció. Los espacios reducidos de sus oficinas también cuando fundaron Googleplex, llamado así al cuartel general de Google que actualmente se encuentra en Mountain View, California.

Como imán, Google atrajo a colaboradores, clientes y medios de comunicación. AOL/Netscape lo seleccionó como su servicio de búsqueda, lo que incrementó su tráfico a 3 millones de búsquedas por día. Larry y Sergey se habían convertido en empresarios.

Es en 2000 cuando Google desplaza a todos sus competidores. Suma 1 mil millones de páginas indexadas, la primera vez que tal cantidad de contenido en la web estaba disponible en un buscador. Desde entonces ha dominado en este campo. Todo gracias a un algoritmo llamado PageRank.

LA FÓRMULA SECRETA

Para comprender la innovación de Google debemos recordar cómo se navegaba en Internet antes de su aparición. A mediados de los 90 se utilizaban los buscadores Yahoo! Lycos, Excite, Altavista y Infoseek, por mencionar a los más socorridos. Algunos funcionaban como directorios de páginas web. El usuario al introducir su búsqueda recibía una lista de resultados que en ocasiones no correspondía a la información que requería. Recurrentemente los sitios enlistados en primer lugar eran por criterios de publicidad, más que por criterios de búsqueda.

Encontrar información era una combinación de tiempo de espera en cargar la página y en identificar el sitio solicitado; se debía excluir aquellos que no tenían relación. Otro aspecto deficiente era la cantidad de páginas indexadas en los buscadores. Ocurría que justo la página que el usuario necesitaba nunca la encontraba porque no estaba indexada en el buscador.

Google vino a solucionar tres problemas: velocidad, relevancia e indexación. La obsesión del buscador es la velocidad. En milisegundos aparecen los resultados e incluso, su uno se repite el mismo criterio, el motor reduce el tiempo de respuesta. Respecto a la relevancia, Google trata de posicionar las páginas más pertinentes y no las más publicitadas. En la indexación, como Page lo soñó, tienen casi a todas las paginas de la red.

El impacto ha sido tal que entre los expertos en marketing digital hay un lema simple: si no apareces en Google no existes. Se ha desarrollado toda una industria de consultoras sobre posicionamiento en buscadores llamada SEO (Search Engine Optimization), incluso se realizan congresos internacionales para conocer las mejores prácticas.

“Según diversos estudios, el 90% de la gente sólo mira 2 o 3 páginas cuando busca algo. Puedes tener la página más bonita del mundo, pero si sales el número 100 ya no existes”, considera Ismael El-Qudsi, jefe de nuevos medios de Havas Digital, en entrevista para el diario español La Vanguardia^{xv}

¿Qué hay detrás de Google para que aparezcan unas páginas arriba que otras? Miles de algoritmos que trabajan para hallar el enlace más pertinente entre millones. Una definición simple de algoritmo refiere que es conjunto ordenado y finito de operaciones para solucionar un problema.

La fórmula secreta de Google es Page Rank, un algoritmo que fue patentado en 1999. Determina la importancia de las páginas web en milisegundos resolviendo una ecuación con más de 500 millones de variables y 2 mil millones de términos. En lugar de contar vínculos directos, PageRank interpreta un vínculo de la página A

a la B, como un voto que recibe la página B de parte de A. De esa manera evalúa la importancia que tiene una página al contar la cantidad de votos que recibe.

Pero no sólo mide cantidad, también calidad. A los votos procedentes de determinadas páginas se les otorga un valor mayor, incrementando así el valor de la página vinculada. Las páginas importantes reciben una valoración de PageRank más alta y aparecen en la parte superior en los resultados de búsqueda.

El enlace de un artículo citado en la Revista Mexicana de Comunicación (RMC), por ejemplo, tendrá más peso en voto, que si sólo yo lo cito en mi blog personal.

A decir de la empresa:

La tecnología de Google emplea la inteligencia colectiva de la web para determinar la importancia de una página. Los resultados se obtienen sin ningún tipo de participación humana; por este motivo, los usuarios han llegado a confiar en Google como fuente de información objetiva, libre de la manipulación que se genera cuando los sitios pagan por ocupar determinada posición en los resultados.^{xvi}

Pero...¿qué criterios toma en cuenta Google para determinar que mi blog es menos importante que la RMC? Ese es justo el secreto que guardan celosamente y que les ha garantizado su dominio. Al mismo tiempo es lo que ha despertado sospechas de manejo discrecional para la calificación de los sitios.

“Al final cada uno de nosotros decidirá cómo reacciona ante esta información (lo sugerida por Google)”, refiere Vinton G. Cerf, vicepresidente y jefe de Evangelización de Internet en Google, conocido popularmente como el “padre de la

red” porque diseñó con Robert Kahn los protocolos y la arquitectura básica de internet.

EL MODELO DE NEGOCIO

El 19 de agosto de 2004 Google entró a cotizar a la Bolsa en Nueva York, al Nasdaq para ser precisos, donde están las empresas de tecnología. Su oferta inicial de acciones fue de 2 mil 9 millones de dólares, cuyo precio por título se fijó en 85 dólares. Ese día el valor de la empresa subió más del 18%.

Dos meses después cotizó a 194 dólares por acción, con lo que superó en capitalización bursátil a su gran rival, Yahoo!, empresa que se consideraba con un negocio maduro y diversificado.

A los seis meses alcanzó el primer puesto mundial por capitalización entre las compañías de Internet, con una ganancia de 140%, registrada desde su incursión a la bolsa.

En 2007 registró su pico más alto al venderse en 727 dólares cada acción. Al momento de escribir este artículo las acciones se ofertaban en 536 dólares.^{xvii}

Con su llegada a la bolsa se transparentaron sus finanzas y se conoció cómo opera su modelo de negocio. El 95% de sus ingresos provienen de la publicidad en línea. Además de revolucionar las búsquedas, establecieron un paradigma en el esquema de anuncios en la red.

En el 2000 lanzaron *AdWords*, un programa de autoservicio diseñado para introducir publicidad de pequeñas empresas. El sistema funciona a partir de precios de costo por clic. El anunciante debe pagar una única cuota de activación y

desembolsar una cantidad cada que los usuarios hagan clic en su mensaje publicitario. En México la tarifa de activación es de 50 pesos y el costo por clic es de 0.11 centavos. Los anuncios aparecen en la parte derecha de los resultados de búsqueda y figuran sombreados cuando están en la parte superior. A diferencia de los buscadores anteriores, la publicidad es visualmente diferente de los resultados de búsqueda. No es intrusiva en la navegación del usuario. De este modo se personalizan los anuncios, según lo que se busca.

Para que un anuncio aparezca primero se abre una subasta entre los interesados. El que paga más por la palabra clave, autos por ejemplo, será el mejor destacado. Puede que el anunciante *A* pague 100 pesos; el *B*, 50 y el *C*, 10. El usuario puede pulsar más en *C* que en *B* o en *A*. El pagar más por aparecer primero no garantiza que será el enlace más solicitado.

Los anuncios no sólo aparecen en la red búsquedas, también en la red de contenidos que incluye los servicios de Google como blogs, correo electrónico (Gmail) y otros sitios que no pertenecen a la empresa pero venden sus espacios para que aparezcan anuncios. Este esquema se llama *Adsense*. Los interesados se inscriben y reciben un pago por cada clic en el anuncio publicitado en su página. Google no asegura ganancias. Están en función de cuánto pagó el anunciante y si el usuario hace clic.

EL FRAUDE DEL CLIC

El modelo, si bien rentable, no es perfecto. En 2006 la organización Click Defense, que agrupa a varias empresas de EU, demandó a Google por “fraudes de Clic” un concepto que jurídicamente no existe pero cuya acción es reiterada. El fraude

opera cuando un tercero (una empresa) pulsa repetidamente sobre un anuncio con el fin de afectar a la competencia, ya que ésta tiene que pagar por cada clic; o bien cuando personas que ofrecen sus espacios y reciben dinero por la cantidad de clics, realizan esta acción con el fin de incrementar sus ganancias. Incluso hay programas creados para pulsar masivamente. En la India se descubrió que había personas que dedicaban horas a esta práctica a cambio de 100 dólares al mes.^{xviii} Google indistintamente cobraba todo y esta fue la queja que motivó la demanda porque nunca se les comunicaba a los clientes acerca del fraude por clic, ni les decía que hacer en estos casos. En un acuerdo extrajudicial la empresa pagó 90 millones de dólares a los quejosos y desde entonces creó un área encargada de detectar el fraude, pero no ha podido erradicarlo. Algunos consideran que los clics fraudulentos oscilan entre el 10 y el 20% del total, pero Google afirma que es exagerado y sólo representan el 2%.^{xix} Si bien es un problema no es algo que les quita el sueño. La liquidez del gigante la ha permitido diversificar el negocio con miras a obtener otras fuentes de ingresos.^{xx}

SI TÚ NO LO INNOVAS: CÓMPRALO.

En la medida en que las utilidades de Google crecieron exponencialmente, las necesidades de invertir ese dinero también. Para ello necesitaban una visión de negocios, además de la tecnológica. Fue cuando los ingenieros cedieron el control a los empresarios. En 2001 Larry Page y Sergey Brin nombraron a Eric Schmidt como jefe ejecutivo de la compañía o CEO cómo se le dice en el argot. Desde entonces en Google hay un triunvirato. Schmidt no es propiamente un empresario pero sí es definido como un estratega de Internet. Cuando trabajó en Sun Microsystems lideró el desarrollo del lenguaje de programación Java.

Con la cartera repleta Google salió de compras y Schmidt fue el encargado de hacerlas. Desde su fundación han comprado alrededor de 50 compañías. La mayoría de éstas pequeñas, las cuales causaron interés porque desarrollaron aplicaciones para la web que habían atraído a miles de visitantes. A diferencia de los competidores como Yahoo! que compraba empresas para consolidarse en su nicho (Alta Vista y Overture) Google compraba innovación en áreas que nada tenían que ver con las búsquedas, y esto le permitió justamente consolidarse.

El manejo de sus inversiones, además de su algoritmo, ha garantizado su dominio. En lugar de copiar prefería comprar. Ganaba, por un lado, innovación tecnológica y, por el otro, conocimiento experto de quienes desarrollaban los productos. Su primera compra antes del arribo de Schmidt fue Usenet, en 2001, una empresa pública fundada en 1979, que fue de los primeros sistemas que permitían a los usuarios crear foros.

La primera adquisición que le significó un crecimiento en su modelo de negocios fue en 2003 con Pyra Labs, los creadores de Blogger. Si bien Google tenía la capacidad de crear su propia weblog, optó por comprar dado el posicionamiento de Blogger, que en ese momento tenía más de un millón de bitácoras personales de todo el mundo. Blogger no era rentable. Ofrecía un paquete premium que sólo era pagado por 20 mil cuentas. Evan Williams, fundador, incluso pedía donaciones entre los blogueros para mantener activo el sitio, en el que trabajan 5 personas. Para Google el motivo de comprar no era la rentabilidad de la empresa sino la posibilidad de amplificar su red de contenidos para presentar sus anuncios. Tras comprar Blogger liberó los servicios premium gratuitamente, atendiendo la lógica de a mayor audiencia mayor el impacto.

En 2004 Google anunció la compra de Keyhole, una empresa de elaboración de mapas digitales. A muchos no les quedaba claro el objetivo de la operación, la veían como algo exótico hasta que apareció Google Earth, basado precisamente en la tecnología de Keyhole. Posteriormente surgió Google Maps, servicio con mapas de las principales ciudades del mundo. Este año apareció Google Maps Navigation, un GPS para celulares que se ofrece gratuitamente. El servicio ha propiciado la caída de en bolsa de TomTom (-10%) y Garmin (-20%), fabricantes de aparatos GPS que se venden en 900 dólares aproximadamente. Este movimiento forma parte de la estrategia de Google para incursionar al mercado de celulares.

En su expansión por Latinoamérica lanzó en noviembre Google Maps México y con la tecnología street view, disponible por primera vez para la región, se pueden ver fotos de 360 grados de las calles más importantes del país.

En el *shopping* de Google apareció la compañía Urchin, en 2005, una firma especializada en desarrollar herramientas del análisis de sitios web, usada por muchos administradores para estudiar los accesos a las páginas y para realizar informes sobre campañas publicitarias. Con la tecnología de Urchin, en noviembre de ese año aparece Google Analytics y cimbra al mercado de análisis de web porque se ofrece la herramienta de forma gratuita, cuando todos cobraban por el servicio.

Pero la compra estratégica de mayor impacto fue YouTube, en 2006. A menos de dos años de haberse fundado y con 65 empleados, Google pagó mil 650 millones de dólares en acciones. Chad Hurley y Steve Chen, los fundadores, conservaron su cargos así como toda la planta laboral. Al momento de la compra el portal tenía 100 millones de videos visualizados y 65 mil nuevos videos eran añadidos diariamente y 72 millones de personas la visitaban por mes. Algunos analistas

consideraron una mala jugada de Google ya que YouTube no había demostrado tener un modelo de negocio rentable y por el contrario, era una fuente permanente de demandas por derechos de copyright.

A la fecha el portal no ha sido negocio a pesar de que domina el 40% del mercado. Se suben 20 horas de video por minuto, y 75 mil nuevos videos al día, lo que implica para Google un gasto millonario para mantener la plataforma activa.

Con la misión de hacer a YouTube rentable, Salar Kamangar creador del concepto Adwords, se unió a la directiva. Y su mano se nota. En 2007 comenzaron a aparecer anuncios en la parte inferior de los videos. Ofrece un paquete a los anunciantes para promocionarse en el banner principal.^{xxi} La apuesta ahora se presenta con contenidos descargables por los cuales el usuario pague una cantidad. Analistas prevén que la rentabilidad del portal vendrá en 5 años. A inicios de 2009 se convirtió en el segundo motor de búsqueda más consultado en el mundo, sólo detrás de Google.^{xxii}

LA CULTURA GOOGLE

Lo que Google no innova lo compra, pero muchas innovaciones son de casa, producto de su clima laboral. Además de revolucionar la web también ha modificado las prácticas de trabajo. En 2007 y 2008 la compañía lideró el ranking de las mejores empresas para trabajar de la revista Fortune. Este año quedó en segundo lugar.

En Googleplex, las oficinas central en Mountain View, California, los empleados tienen derecho a tres comidas preparadas por chefs, servicios de lavandería, masajistas, estética, áreas de esparcimiento como canchas de voleibol, basquet,

tenis, billar, alberca, cuarto de videojuegos, servicio de guardería e incluso una estancia para mascotas. Todo gratis. Googleplex parece más la extensión de un campus universitario que las oficinas de una empresa. Los empleados visten como quieren.

Entre la comunidad de Silicon Valley se dice que el verdadero valor de Google está en su capital humano. Tienen una plantilla multicultural. Y es que la compañía tiene un lema: “Google busca contratar sólo al mejor”. El proceso de selección de personal es riguroso. Hay varios filtros de entrevistas y exámenes. Primero un test psicométrico y sólo si lo aprueban pasan a la siguiente fase. Según testimonios de personas que concursaron en el proceso, pero no quedaron, algunos les hacen hasta 8 entrevistas. Los contratados no aportan información por un acuerdo de confidencialidad.

Emplear a los mejores cuesta mucho dinero, y para evitar que la competencia se lleve personal, se compensa los altos salarios ofreciendo participación accionaria. De hecho es Google quien se ha llevado a los mejores ingenieros Microsoft, como a Mark Lucovsky, quien diseñó Windows NT.

Bernard Girard considera que el elitismo en el sector tecnológico es necesario dado el contexto de crecimiento acelerado de las empresas.

Un empleado puede ser ascendido varias veces durante los años siguientes a su puesto inicial. En estas circunstancias, contratar a personal sobrecalificado es mejor. Y eso significa contratar al mejor.^{xxiii}

Los candidatos son examinados sólo por expertos del área a la que aspiran ingresar, desde ingenieros hasta chefs.

Si bien hay horarios laborales, se privilegia el trabajo sobre proyectos. La empresa otorga el 20% del tiempo de sus ingenieros para que trabajen en proyectos personales. De esa fórmula ha surgido Gmail, Google News entre otros productos. Aunque recientemente se ha restringido el tiempo para proyectos libres dada la crisis económica.

Desde 2002 organiza concursos mundiales de programadores para detectar talentos. El argentino Sergio Sancho es el único latinoamericano que ha ganado (2004) en lo que va de los certámenes.

El hecho de que los Gogleers, como se les nombra a los ingenieros, mantengan contacto con sus universidades ha posibilitado mantener ideas innovadores que se transforman en productos. Esa es otra ventaja competitiva del gigante.

NO SEAS MALVADO GOOGLE

Como toda empresa, en sus inicios Google necesitaba fijar sus valores corporativos. Cuando Larry y Sergey contrataron ejecutivos comerciales para vender los productos, había preocupación por parte del equipo de que se perdiera el espíritu de la compañía en aras de la ganancia. Tradicionalmente los ingenieros desconfiaban de la visión lucrativa de los empresarios.

John Battelle narra en su libro “The Search” que durante una reunión ingenieros y ejecutivos discutían sobre cuáles serían los valores, aparecían clichés como “trata a los demás con respeto” o “llega temprano a la junta”.

“Algunos de nosotros éramos anticorporativos y no nos gustaba la idea de reglas específicas —a los ingenieros en general nos gusta la eficiencia— tenía que existir una forma de decirlo en una frase y no ser tan específico”, refiere Amit Patel uno de

los ingenieros estrella. Su homólogo Paul Buchheit, creador de Gmail, halló la respuesta: “todas esas frases pueden resumirse simplemente diciendo, Don’t be Evil (no seas malvado)”, dijo. Patel escribió la frase en la esquina del pizarrón blanco de la sala de juntas y lo hizo durante las reuniones sucesivas. Y se adoptó como el lema de la compañía.^{xxiv}

En 2008 el buscador fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades “por poner de forma instantánea y selectiva al alcance de millones de personas el canal de internet y por favorecer el acceso generalizado al conocimiento”, justificó el jurado.^{xxv}

Según Google su misión corporativa es “organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”. Sin embargo, su entrada a China en 2006 (un mercado con casi 300 millones de internautas) evidenció que pueden llegar a ser malvados y que la información no es tan accesible.

El régimen comunista chino impuso restricciones al buscador. Google en contra de sus políticas aceptó autocensurarse en temas específicos como la independencia de Taiwán, la libertad en el Tíbet entre otros.

Si buscamos imágenes de las protestas de la plaza de Tiananmen de 1989 en Google China (www.google.cn) sólo aparecen 6 listas de resultados con fotos de soldados desfilando, imágenes turísticas del lugar, personas sonrientes pero ninguna imagen del joven parado frente a los tanques. Si buscamos lo mismo Google México o Estados Unidos, las listas están repletas de la foto citada y de escenas de la masacre.

Existe una serie de palabras censuradas que incluyen nombres de disidentes y conceptos como democracia, derechos humanos, dictadura, opresión, genocidio por mencionar algunos.

En China, Google no ofrece servicios como GMail y Blogger, porque no podía garantizar la privacidad de los usuarios. Anteriormente Yahoo! reveló datos personales y fue la forma en que el gobierno rastreó a los disidentes y los metió a la cárcel. Sergey Brin dice que su buscador opera sin filtros y el gobierno chino es el que bloquea servicios y ellos no pueden hacer nada.^{xxvi}

Distintas organizaciones civiles como Reporteros Sin Fronteras protestaron contra Google por restringir noticias. No era entendible como la compañía había rechazado revelar al gobierno de EU datos sobre las búsquedas de los ciudadanos y en China sí aceptaron la censura.

Larry Page y Sergey Brin han reconocido que la reputación de la empresa particularmente en Europa y Estados Unidos se ha visto afectada por el caso de China. Eric Schmidt justificó la decisión diciendo que tardaron un año en aceptar entrar al país asiático y que con todo y las restricciones hubiese sido más malvado no servir a los usuarios chinos. En el fondo el negocio se impuso a la ética. Simplemente no podían darse el lujo de quedar fuera el segundo mercado más importante del mundo. Lo cierto es que tras este episodio a Google ya no se le ve como esa compañía noble que ofrece servicios. En la medida en que ha crecido y dominado en varios sectores, se le compara cada vez con el modelo monopólico de Microsoft.

ODIADO, AMADO O ¿INCOMPRENDIDO?

Googlear se ha convertido en un verbo aceptado por Sociedad Americana de Dialectos, usado para encontrar información en el buscador. Se puede googlear temas y también personas. Y es justamente el acceso a los datos personales una de las principales críticas hacia el empresa. Google guarda toda la información referente a las búsquedas de los usuarios, desde cuánto tiempo pasa en un sitio hasta el detalle de los temas consultados. Incluso tiene forma de medir el texto que selecciona un usuario. La empresa guarda la información con el argumento de que les permite mejorar las búsquedas y no porque quiera crear un perfil de los usuarios. El corrector “usted quiso decir” cuando uno escribe mal una palabra de búsqueda y Google sugiere la frase, fue producto de analizar dichos datos.

Incluso no haciendo mal uso de los datos personales, los críticos refieren que la información almacenada puede ser potencialmente vulnerable por hackers, tanto privados como de gobiernos.

Para otros, Google representa un monopolio en la publicidad en Internet. Christine Varney, abogada asistente del Departamento de Justicia de EU, consideró hace poco:

Para mí, Microsoft es algo del siglo pasado. No son un problema. Creo que el posible problema lo supone Google, que creo que ha alcanzado la posición de monopolio en la venta de publicidad en Internet, de forma legal.^{xxvii}

La otra polémica viene el acuerdo que firmó la empresa con los editores de EU y varias universidades del mundo para digitalizar millones de libros y ponerlos a disposición en Google Search Books. La medida puso fin a un litigio con los editores por el pago de derechos pero abrió otro frente. La coalición llamada Open Book

Alliance, que incluye a 3 de los principales competidores Yahoo!, Microsoft y Amazonse unieron para pedir al Departamento de Justicia de EU que rechace el acuerdo que, acusan, propiciaría un monopolio. Pese a los reclamos Google ya anunció una librería digital. En Europa hay un firme rechazo al modelo. Aún no se sabe si podrán frenarlo.

Otro frente abierto es el de Google News. La herramienta nació en 2002 con 4 mil fuentes de noticias y hoy se ha convertido en un referente para los internautas que buscan noticias. Cuando apareció nadie previó que significaría una competencia para los periódicos. Ahora los diarios se quejan de que Google lucra con los contenidos al agruparlos en su plataforma sin pedir permiso y sin compartir las ganancias por publicidad. En 2005 la agencia AFP demandó a la empresa por violar los derechos de autor al poner a disposición del público fotos y notas que normalmente cobra. En 2007 Google firmó un acuerdo con AFP y con otras 4 grandes agencias, entre ellas France Presse y Associated Press a fin de poner sus contenidos, previo pago por los derechos. En Bélgica también se exigió al buscador dejar de indexar noticias de los diarios de ese país y en Italia acusan a la compañía de monopolio de la información al quitar del buscador a los medios que no quieren incluirse en la herramienta Google News.

En su defensa la compañía arguye que al presentar las notas en Google News incrementa el tráfico de los portales de noticias.

Como una forma de reconciliarse y para solventar su crisis económica de los periódicos, Google ha lanzado un plan de micropagos para que los lectores compren artículos en línea. El sistema estará listo hasta 2010.^{xxviii}

Parece que al magnate de medios Rupert Murdoch la medida no le convence y prevé retirar todos sus contenidos de Google News, que incluye a los diarios The Times, The Wall Street Journal y The Sun entre otros, una vez que instale su propio sistema de cobro.

Los problemas de Google, inevitablemente, van relacionados con su gigantismo que genera temor en distintos jugadores al verse afectados por su entrada a sectores en los que antes no figuraba.

En una entrevista para Wired, la revista especializada en tecnología, Eric Schmidt dijo que la misión de Google es cambiar al mundo.

“El objetivo no es obtener beneficios económicos de cualquier cosa, la meta es cambiar al mundo y el monetizar (lucrar) es la técnica para lograrlo”.^{xxix}

Para Vinton Cerf, vicepresidente de Google, el problema es que no se entiende el modelo de negocio de la compañía.

"Mucha gente no entiende nuestro negocio de publicidad. Se piensa que somos una especie de 'Gran Hermano', y nada más lejos de la realidad. A Google no le interesa quién es el ciudadano, sino su patrón de comportamiento y esa es la información que utilizamos".^{xxx}

Incomprendido, odiado o amado el hecho es que Google es un asunto de interés público por lo que implica manejar datos privados de millones de personas en el mundo. Un gran poder deviene en una gran responsabilidad.

HACIA DÓNDE VA EL GIGANTE

Actualmente la tendencia de Internet gira en tres ejes: las redes sociales, la nube y los dispositivos móviles. Google está presente en los tres y va con todo.

Recientemente Eric Schmidt dijo que por el momento no estaban interesados en comprar Twitter, porque consideraba que los precios estaban muy altos. Pero sí firmaron un acuerdo para que las actualizaciones de Twitter sean incluidas en los resultados de búsqueda de Google (lo mismo hizo Bing). Las redes sociales han cobrado tal relevancia que incluso comienzan a ser más utilizadas que los correos electrónicos en las comunicaciones entre amigos. Si bien Google tiene su propia red social, (Orkut) ésta no ha sido la más usada. Para estar en la jugada lanzó la versión beta de Social Search, una herramienta que permite rastrear actualizaciones de los contactos personales de los usuarios en redes sociales y blogs.

En el caso de la nube, los programas de computación que se ofrecen en Internet, (procesadores de texto, hojas de cálculo entre otros) Google lleva la delantera. Mientras Microsoft se concentraba en la venta de software, Google desarrollaba aplicaciones para la red de forma gratuita. Para muchas compañías utilizar servicios de la nube les ahorra costos porque no tienen que pagar licencias. La estrategia de Google ha sido desarrollar el mayor número de programas gratuitos en la red para ganar fidelidad de marca. Incluso ha elaborado programas de arquitectura gratuitos que suelen ser costosos. El próximo paso de la compañía es presentar su propio sistema operativo llamado Google Chrome OS que será lanzado en 2010.

Y en los dispositivos móviles la compañía tiene Android, un sistema operativo que funciona con soporte Linux. Permite a terceros desarrollar aplicaciones. Está

disponible en teléfonos inteligentes (smartphones) de Samsung, LG o Motorola. Además Google tiene su propio celular que cada año es mejorado para competir con el Iphone de Apple.

En este afán y siguiendo su estrategia de comprar innovación, en noviembre de este año Google adquirió por 750 millones de dólares en acciones a la empresa Admob, especializada en anuncios de dispositivos móviles. Según el Wall Street Journal el buscador desembolsará.

La más reciente innovación es Google Wave, una aplicación web que reúne las funciones de correo electrónico, mensajería instantánea red social y traductor en tiempo real. A decir de los expertos, amenaza con revolucionar lo que hasta hoy conocemos por e-mail. Está en periodo de prueba. Se distribuyeron 100 mil invitaciones gratuitas para probarlo. Algunos venden en 100 dólares las invitaciones y no faltan compradores.

¿Por qué Google hace todo esto? ¿Por qué el afán de estar en todos lados? Primero porque puede y segundo porque el hecho de que el 98% sus ingresos provengan de publicidad en Internet es un riesgo. En términos de nuevas tecnologías no hay nada escrito. La fórmula secreta de su algoritmo puede conocerse en cualquier momento. La compañía busca en el largo plazo diversificar su negocio y sus ingresos. Quiere ser la *one stop store* de Internet, el término usado para identificar a las tiendas que ofrecen de todo con el fin de que sus clientes no busquen productos en otros sitios. Ya ha comenzado por unificar servicios. Ahora para abrir una cuenta en You Tube, se pide al internauta tener una de Gmail.

El informático estadounidense Alan Kay decía que “la mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”. Google, con 11 años de existencia, intenta reinventarse diariamente. No sólo por las innovaciones de sus ingenieros, también las presiones de Wall Street se lo demandan. Google no es distinta a Microsoft, ni a ninguna otra compañía. Busca ganar dinero con su tecnología. Su desempeño será juzgado por los mismos que han provocado su crecimiento: los usuarios. Al parecer, salvo las quejas de los competidores, los internautas agradecen sus servicios. El sueño de dos chicos de Stanford se hizo realidad: descargar la Internet y ordenarla. Ahora quieren convertir a Google en un sinónimo de la misma. Y mientras Larry Page siga teniendo una sana indiferencia a lo imposible... un día de estos quizás podrían lograrlo.

ⁱ El ejercicio fue realizado el 26 de octubre y la secuencia de búsqueda en Google fue la siguiente: 1. Teclear el dato y resultados

<http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9xico> 2. Segunda opción en la lista de resultados <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>

Los pasos en Bing fueron: 1. Teclear el dato y resultados 2. Primera opción <http://www.conapo.gob.mx/> 3. Segunda opción

<http://cuentame.inegi.gob.mx/Poblacion/default.aspx?tema=P> 4. Liga donde aparece la respuesta

<http://cuentame.inegi.gob.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>

ⁱⁱ “Google lidera el índice de satisfacción de los usuarios de buscadores” 19-08-2009.

<http://www.eweekeuropa.es/noticias/google-lidera-el-indice-de-satisfaccion-de-los-usuarios-de-buscadores-1363>

ⁱⁱⁱ “Global Search Market Draws More than 100 Billion Searches per Month”, Estudio de comScore. Cifras correspondientes a julio de 2009.

<http://www.comscore.com/>

^{iv} Información corporativa de Google

<http://www.google.com.mx/intl/es/corporate/tech.html>

^v Datos reportados por la compañía del primer trimestre de 2009. Para consultar reporte

<http://news.clickfire.com/google-first-quarter-2009-finance-report-released/2355/>

^{vi} “Las 100 marcas más poderosas del mundo” Ranking Brandz 2009. Elaborado por la consultora Millward Brown.

^{vii} “Google Envisions 10 Million Servers” 20 de agosto 2009

<http://www.datacenterknowledge.com/archives/2009/10/20/google-envisions-10-million-servers/>

^{viii} Girard, Bernard (2009) “The Google Way How One Company is Revolutionizing Management As We Know It”. No Starch Press

^{ix} Girard (2009) pág 78.

^x “Managing Google's Idea Factory Marissa Mayer helps the search giant out-think its rivals” Businessweek. Octubre 2005.

http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm

^{xi} Para comprender mejor se recomienda el reportajes “Tus datos íntimos son una mina”. El País. 3-junio-2009. Además se puede leer el artículo de la UCLA “Data Mining: What is Data Mining?”

<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/teacher/technologies/palace/datamining.htm>

^{xii} “The Birth of Google” Revista Wired Agosto 2005.

http://www.wired.com/wired/archive/13.08/battelle.html?tw=wn_tophead_4

^{xiii} Discurso pronunciado el 2 de mayo de 2009. Se puede ver en

<http://www.google.com/intl/en/press/annc/20090502-page-commencement.html>

^{xiv} Google (2009) Hitos de Google. Sitio corporativo de la empresa

<http://www.google.com.mx/intl/es/corporate/history.html>

^{xv} La Vanguardia 1-Agosto de 2009.

^{xvi} Google (2009) Información Cooperativa.

<http://www.google.com/intl/es/corporate/tech.html>

xvii La cotización corresponde al 29 de octubre de 2009. La información sobre su evolución en el Ndaq se puede consultar en

[http://www.entraenlared.com/posicionamiento en buscadores/google empresa mas valiosa en bolsa.asp](http://www.entraenlared.com/posicionamiento%20en%20buscadores/google%20empresa%20mas%20valiosa%20en%20bolsa.asp)

<http://mx.news.yahoo.com/s/19082009/38/n-technology-google-cumple-cinco-bolsa-alza.html>

xviii India's secret army of online ad 'clickers' The Times of India 24-mayo-2004.

<http://timesofindia.indiatimes.com/articleshow/msid-654822.curpg-1.cms>

xix <http://www.20minutos.es/noticia/278416/0/google/pierde/millones/>

xx Para entender las acciones de Google sobre el fraude de clic se recomienda la entrevista que Forbes la hizo a Shuman Ghosemajumder, responsable de perseguir esta práctica. http://www.forbes.com/2007/09/13/google-shuman-fraud-tech-cx_ag_0914google.html

xxi Blog oficial de You Tube <http://youtube-global.blogspot.com/2007/08/youtube-drive-youtube-experience.html>

xxii Reporte de comScore 4-marzo-2009

[http://www.comscore.com/Press Events/Press Releases/2009/3/YouTube Surpasses 100 Million US Viewers](http://www.comscore.com/Press%20Events/Press%20Releases/2009/3/YouTube%20Surpasses%20100%20Million%20US%20Viewers)

xxiii Girard Bernard (2009) The Google Way, pág 54.

xxiv [http://en.wikipedia.org/wiki/Don%27t be evil](http://en.wikipedia.org/wiki/Don%27t_be_evil)

xxv “Google se lleva el premio Príncipe de Asturias de Comunicación”. El Mundo 11 de julio de 2008.

xxvi Bajo el argumento de que había contenidos vulgares y pornográficos, el gobierno chino desactivó algunos servicios del buscador. China Disables Some Google Functions (2009) The New York Times

[http://www.nytimes.com/2009/06/20/world/asia/20beijing.html? r=1](http://www.nytimes.com/2009/06/20/world/asia/20beijing.html?_r=1)

xxvii Coto al poder de Google. El País 25 de julio de 2009.

http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Coto/poder/Google/elpepisoc/20090625elpepisoc_1/Tes

xxviii Google prepara un sistema de pagos por leer noticias 'on line' EL PAÍS http://www.elpais.com/articulo/internet/Google/prepara/sistema/pagos/leer/noticias/on/line/elpeputec/20090910elpepunet_1/Tes

^{xxix} “Eric Schmidt: Google Mission Is to ‘Change the World’” Revista Wired 11 junio 2008. <http://www.wired.com/epicenter/2008/06/live-blogging-e/>

^{xxx} <http://www.europapress.es/epsocial/noticia-mucha-gente-no-entiende-negocio-publicidad-google-vicepresidente-20091104175301.html>