



# Libro Googled

## El fin del mundo tal como lo conocíamos

Ken Auletta  
Penguin Press, 2009  
También disponible en: Inglés

### Reseña

En este excelente estudio de la organización Google y su influencia, el escritor experto en medios de comunicación Ken Auletta combina la historia de Google con un análisis de lo que significa su éxito para las publicaciones y su publicidad tradicional. Usa su gran acceso a los magnates de la industria de medios de comunicación y expertos en tecnología para detallar la historia. No será novedoso para los lectores que han seguido de cerca los cambios periodísticos, sino a quienes tratan de encontrarle sentido al empequeñecimiento de los periódicos y de los anuncios en la columna derecha de las búsquedas en Google, Auletta ofrece un absorbente y exhaustivo informe. *BooksInShort* recomienda este libro bien elaborado a inversores y profesionales que quieren tener una perspectiva del cambiante entorno de los medios.

### Ideas fundamentales

- Los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, crearon un imperio basado en su motor de búsqueda y así transformaron la industria publicitaria y de los medios de comunicación.
- A diferencia de la publicidad tradicional, donde el impacto es a veces misterioso, el éxito publicitario de Google se basa en mediciones y análisis.
- Google gana la mayor parte de su dinero con dos servicios de anuncios.
- AdSense se asocia a otros sitios Web. AdWords vende anuncios de costo por clic.
- Google compró YouTube por US\$1.65 mil millones en octubre del 2006. Viacom demandó a Google por US\$1 mil millones por piratear material con derechos de autor en YouTube.
- El auge de Google se dio cuando los medios tradicionales se fragmentaron por una presión generalizada.
- Las expectativas de los consumidores de que la información en línea debe ser gratis debilitó a los medios de comunicación tradicionales, para quienes era tóxico el aumento de contenido gratuito.
- Google amenazaba el modelo comercial y se enlazaba a su contenido sin pagarles.
- Algunas personas creen que la hegemonía de Google es un paso positivo; otras sienten que firma la sentencia de muerte de los medios tradicionales.
- Los defensores de la privacidad se preocupan por el creciente alcance de Google.

### Resumen

#### Un nuevo tipo de compañía de medios que vende mediciones, no magia

Google es una gran historia moderna de éxito comercial. Fue fundada por dos jóvenes empresarios en 1998 y ahora es una de las empresas más ricas y poderosas del mundo. Sus ingresos se dispararon de US\$3.2 mil millones en el 2004 (año de su oferta pública inicial) a US\$21.8 mil millones (97% por publicidad) en el 2008, y sus utilidades aumentaron de US\$399 millones a US\$4.2 mil millones. Google es el vórtice de una revolución de los medios que los tecnófilos adoran, los empresarios veneran, los activistas de la privacidad vilipendian y los dueños de los medios tradicionales temen. Cuando creció su capital, compró YouTube en el 2006 y DoubleClick (la empresa de mercadotecnia digital) en el 2007. Lanzó el teléfono móvil y sistema operativo Android, el navegador Chrome y Gmail. Google es un gran generador de utilidades y algo muy sencillo de utilizar.

## El establecimiento de la empresa

Cuando eran estudiantes de posgrado en la Universidad de Stanford en los noventa, los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, estaban empeñados en crear un mejor motor de búsqueda. Salieron de la universidad, abrieron un negocio en un garaje rentado y usaban puertas sobre burros de carpintería como escritorios. Casi todos los motores de búsqueda existentes, como AltaVista, no presentaban resultados por su utilidad o valor. Page y Brin descubrieron un modo de clasificar los resultados de acuerdo con su utilidad y lanzaron Google sin un modelo de negocios. Veían Google como “antiMicrosoft”. Mientras que Microsoft trataba de imponer quién podía usar qué software, ellos querían ofrecer a los usuarios un producto de primera y disponible de forma gratuita.

## Cómo hace publicidad Google

Aunque Page y Brin inicialmente eran renuentes a la publicidad, finalmente encontraron un generador de ingresos por anuncios para que sus capacidades de búsqueda y clasificación fueran redituables. Los primeros motores de búsqueda permitían comprar posicionamiento en la parte superior de los resultados de búsqueda. Page y Brin lo descartaron por estar “inherentemente inclinado a los anunciantes y lejos de las necesidades de los consumidores” y lanzaron AdWords, que permite a los anunciantes comprar anuncios de costo por clic y solicitar palabras claves. Los anuncios aparecen junto a los resultados de búsquedas relacionadas y, entre más respuestas reciben, pagan menos por cada clic. Google diferencia entre resultados no pagados a la izquierda de la pantalla y resultados pagados a la derecha.

“A pesar de su corta edad ... Brin y Page tenían una claridad extraordinaria sobre lo que los usuarios de búsquedas podrían desear”.

El enfoque de Google en la publicidad se apoya mucho en ingeniería y mediciones. Antes, el negocio de los anuncios se basaba en el misterio y la magia, no en medidas estrictas. Google marcó el cambio. Los anunciantes en Google Analytics pueden seguir cuántos clics atraen y cuántos visitantes compran algo. Google Analytics y Google AdWords son herramientas muy eficaces, pero amenazan a los medios tradicionales que venden anuncios con oropel y *glamour*. En el 2003, Mel Karmazin, entonces director ejecutivo de Viacom, propietaria de CBS, visitó a los fundadores de Google en Mountain View, California. Su empresa vendía anualmente US\$25 mil millones en publicidad a clientes que no siempre sabían qué funcionaba, y no le gustaba que Google convirtiera el arte de la publicidad en ciencia analítica. Medio en broma, acusó a Google de estropear “la magia”. El auge de Google se dio cuando se fragmentó el mercado publicitario. La circulación diaria de periódicos de EE.UU. llegó a su apogeo con 63 millones en 1984 y fue cayendo gradualmente hasta el 2004, cuando se aceleró la caída. Las cadenas de TV también perdieron gran parte de su público. En 1976, las tres grandes cadenas (ABC, CBS y NBC) captaban el 92% de los televidentes en EE.UU. En el 2009, las cuatro cadenas principales (las tres más Fox) sólo atrajeron el 46%. La adopción de nuevas tecnologías crece rápidamente. Aunque tomó 30 años para que la mitad de los hogares en el país compraran televisores, “Internet llegó a más del 50% de los estadounidenses en sólo una década”. Por tanto, Karmazin y otros magnates de los medios veían a la Web en general, y a Google en particular, como amenazas inmediatas a sus negocios antes estables.

## Las cosas se hacen a su manera, 1999-2003

La desaprobación de los medios no molestó a Page ni Brin, que siempre tuvieron una abierta irreverencia a la autoridad. Incluso cuando los titanes de la industria fueron a verlos, ellos no fueron muy corteses. A pesar del protocolo de negocios poco ortodoxo de sus fundadores, Google recaudó US\$25 millones en capital de riesgo en 1999. En el 2000, Google intentó con AdWords, un sistema en el que los anunciantes pagaban en función del número de veces que aparecían sus anuncios. El intento fracasó, pero Page y Brin se mantuvieron en su posición contra cualquier publicidad que consideraran perjudicial: Cuando Visa ofreció US\$5 millones por poner un anuncio en la parte inferior de la página de inicio de Google, los rechazaron. A principios del 2002, Google dio a conocer el nuevo AdWords con precios basados en costo por clic. Los ingresos de Google se dispararon. Hizo US\$7 millones de utilidades sobre US\$86 millones de ingresos en el 2001 (su primer año rentable) y en el 2002 tuvo US\$99.6 millones de utilidades por ventas de US\$439.5 millones. En el 2003, surgió en línea AdSense, asociada con sitios Web para mostrar anuncios relevantes. Un año más tarde, generó alrededor del 50% de las ganancias de Google. Una vez garantizados sus ingresos, Google empezó a contratar más gente y a invertir en más tecnología. La estrafalaria microadministración de los fundadores llegó a ser legendaria. Cuando Brin entrevistó a un abogado corporativo potencial, le pidió que elaborara un contrato en el que vendiera su alma al diablo. La empresa es sinónimo de innovación y generosas prestaciones a tal nivel que un millón de personas llenan solicitudes anualmente. Google es conocida por su estricta contratación; ofrece empleo, en promedio, sólo al 1% de los aspirantes y llega a gastar US\$70 millones al año en comidas gratuitas para el personal.

“El mundo ha sido *Googlead*o. No buscamos información, la ‘googleamos’. Escriba una pregunta en el campo de búsqueda de Google, como más del 70% de los usuarios de búsquedas en todo el mundo, y en aproximadamente medio segundo aparecen las respuestas”.

A pesar de sus riquezas, los microdirectores Brin y Page siguieron involucrados en las operaciones del día a día, quizá demasiado. Por ejemplo, programaron varias reuniones para decidir si los masajistas de Google debían ser contratistas independientes o empleados de tiempo completo. Esto aumentó su reputación de necesitar una administración más moderna, y en el 2001 contrataron a Eric Schmidt como director ejecutivo.

## El imperio de Google se expande, 2004-2006

Google empezó la oferta pública de venta en el 2004 con su típica excentricidad. En lugar de publicar una declaración de registro tradicional, Page y Brin escribieron una carta que propugnaba la filosofía de la empresa: “No sea malvado”. La oferta fue todo un éxito, hizo multimillonarios a ambos, y millonarios a muchos empleados. Los críticos seguían cuestionando el idealismo y la ambición de Google, pero Page y Brin parecían inflexiblemente centrados en el usuario y ajenos a las preocupaciones externas sobre algunas de sus metas. Por ejemplo, Google tuvo que transigir en su idealismo para poder trabajar en China, donde un usuario en busca de imágenes de la Plaza de Tian’anmen encontró fotos de turistas sonrientes en vez de imágenes de un manifestante que bloqueaba el paso a un tanque. Esto llevó a los críticos a preguntarse hasta qué punto se extendía el espíritu de “no ser malvado”, pero las críticas no apagaron los deseos de Google. En el 2005, Page y Brin adquirieron Android, el fabricante de teléfonos móviles, y trataron de entrar en la computación móvil aunque otras empresas ya dominaban el mercado. Visualizaban a la gente usando teléfonos inteligentes para leer correo electrónico, buscar en Google y hacer clic en los anuncios para móviles, un mercado muy prometedor. Un teléfono inteligente con GPS

podría dirigir sus anuncios a la ubicación de un usuario y ofrecer cupones en línea.

“Organizar la información mundial y hacerla accesible y útil de manera universal”. (Declaración de la misión corporativa de Google)

Las ganancias se dispararon y Google sacó a sus rivales de la negociación para comprar YouTube en octubre del 2006 por US\$1.65 mil millones. YouTube atraía a 34 millones de personas al mes, pero ¿fue una buena compra para Google? Sin modelo de negocios viable, YouTube acumuló pérdidas pese a los intentos de Google por hacer que su creciente número de visitantes fuera redituable. La adquisición hizo que Google estuviera, de nuevo, en la mira de las empresas de medios tradicionales que la consideraban especuladora y pirata.

“Al ofrecer servicios gratuitos, Google ha reforzado la noción de que ... la información y el contenido digital deben ser gratuitos”.

Cuando Google lanzó Gmail, el Centro de Información sobre la Privacidad Electrónica dijo que era “una invasión sin precedentes a la inviolabilidad de las comunicaciones privadas”. Associated Press y algunos diarios acusaron a Google de robarles contenido al enlazar sus noticias sin pago. Los activistas de la privacidad, preocupados por la expansión de Google a más formas de publicidad, lo visualizaban recopilando información de cada buscador o usuario de Gmail. A fines del 2006, Google aceptó pagar a cuatro servicios de prensa (Associated Press, Canadian Press Association, Agence France-Presse y U.K. Press Association) para que Google News tuviera enlaces a sus noticias. Pero cuando los diarios pidieron a Google que pagara su contenido, se negó. Aunque calmó a algunos críticos, Google siguió siendo una amenaza para la prensa. Google News podía enlazar a los sitios Web, pero era muy poca compensación respecto a las grandes ganancias que antes tenían. No ganaban más de 10 centavos por anuncios en línea de cada dólar que ganaban en los medios impresos, un problema que Karmazin menciona sobre la industria de la televisión como “cambiar dólares analógicos por centavos digitales”.

“¿Es grandiosa la cultura de Google porque sus acciones van muy bien, o sus acciones van muy bien porque su cultura es grandiosa?” (Adam Lashinsky, *Fortune*)

Hacia fines del 2006, Viacom de Sumner Redstone insistió en que YouTube retirara 100.000 *clips* de su “contenido con derechos de autor”, incluyendo *Una verdad incómoda* de Al Gore. En el 2007, demandó a Google por US\$1 mil millones en daños y perjuicios. Google no negó que YouTube mostrara *clips* con derechos de autor en forma gratuita. Sostuvo que en virtud de la ley sobre derechos de autor Digital Millennium Copyright Act, Viacom tenía el deber de monitorear las infracciones de YouTube y YouTube era responsable de retirar el contenido en controversia cuando se le notificara. En abril de ese año, Google superó las ofertas de Microsoft y Yahoo, y pagó US\$3.1 mil millones por DoubleClick, un sitio de anuncios.

## La vida con Google, 2007-2009

Aunque Google generó grandes ganancias, siguió teniendo un solo negocio importante, como decía Steve Ballmer, director ejecutivo de Microsoft; ganó con anuncios de búsqueda casi todo su dinero (y mucho: US\$16 mil millones de ingresos y US\$4 mil millones de utilidades en el 2007). En el 2008, Schmidt dijo que Google podría llegar a ser la primera empresa de medios con US\$100 mil millones. Sus innovaciones en ese entonces incluían un mayor desarrollo de Android para hacerlo teléfono y un sistema operativo de código abierto, no en un sistema cerrado tipo iPhone. Estas aspiraciones a los dispositivos móviles tensaron las relaciones con Apple, la aliada de Google. Schmidt estaba en el consejo de administración de Apple. Cuando el iPhone salía al tema en las juntas del consejo, Schmidt se retiraba por conflicto de intereses. Finalmente, tuvo que renunciar. Para apoyar sus esperanzas en los dispositivos móviles, Google hizo una oferta de US\$4.6 mil millones por un “bloque de espectro inalámbrico” en una subasta de la Comisión Federal de Comunicaciones, lanzó el navegador Chrome y creó software de hojas de cálculo y procesamiento de textos como una alternativa gratuita a los programas dominantes de Microsoft.

“Empezamos como una empresa de tecnología y hemos evolucionado a ser una empresa de software, tecnología, Internet, publicidad y medios de comunicación, todo en una”. (Declaración de la OPV de Google)

Los periódicos seguían sufriendo mientras las empresas tecnológicas en pleno auge, incluyendo Google, reorganizaban el panorama de medios y publicidad. Según una analista de Morgan Stanley, Mary Meeker, a fines del 2008 los diarios ocupaban el 8% del tiempo que los estadounidenses dedicaban a los medios, pero obtenían el 20% de los gastos de publicidad. Internet dominaba el 29% del tiempo de los estadounidenses en los medios, pero ganaba sólo el 8% en dólares de publicidad. Los diarios estaban tecnológicamente atrasados y llenos de deudas, por lo que difícilmente podían contraatacar. Google no tenía deudas y tenía US\$14 mil millones líquidos, pero sentía la recesión. El crecimiento se estancó a medida que las ventas caían de trimestre en trimestre y las acciones bajaban de US\$700 a US\$308 en el 2008. Por primera vez, la empresa recortó personal y costos. Aunque redujo las opciones de refrigerios gratuitos de 100 a 50, “seguía siendo 50 más ... de lo que ofrece la mayoría de las empresas”.

“El planeta ha sido *Googlead*o, y la compañía se ha convertido, como ha dicho Larry Page, ‘en parte de la vida de las personas, como lavarse los dientes’”.

Google se recuperó económicamente y dejó boquiabiertos a los líderes de los medios con su asombroso éxito de ofrecer contenido a los usuarios sin costo, un anatema para los medios tradicionales que pagaban a los reporteros por crear historias o emisiones a las que Google News o YouTube se enlazaban gratis. Algunos observadores, como Jeff Jarvis, autor de *Y Google, ¿cómo lo haría?* ve a Google como algo bueno para los diarios. Sostiene que al enviar visitantes a sus noticias, Google News les permite vender más anuncios. Este argumento influye en algunos magnates de los medios. Aun Chris Anderson, editor de *Wired* y autor del libro *Gratis*, ahora cree que “gratis no es suficiente”. Para los editores de los diarios, hacerse la víctima tampoco es suficiente. Deben innovar y aprender a cobrar más por su contenido. Y Google, tan invencible como parezca, no debe caer en la arrogancia.

## Sobre el autor

Sobre el autor

**Ken Auletta** ha escrito la columna “Anales de las comunicaciones” en *The New Yorker* desde 1992. Es autor de ocho libros, entre ellos *World War 3.0: Microsoft and its Enemies*.

---

---