

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

## INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título original del libro:**  
Historia de Google

**Autor:** David A. Vise y  
Mark Malseed

**Fecha de Publicación:**  
7 de Noviembre 2006

**Editorial:** La esfera de los libros

**Nº Páginas:** 388

**ISBN:** 8497345665

## Contenido:

Introducción	1
Los comienzos	2
El despegue	4
La regla del 20 por ciento	6
La salida a bolsa	8
Conclusión: El futuro	10

# La Historia de Google

Volumen 10-08

## INTRODUCCION

Desde que Gutenberg inventó la imprenta moderna hace 500 años, ningún otro invento ha transformado tan profundamente el acceso a la información como el buscador *Google*. La enorme capacidad de *Google* para producir respuestas rápidas y acertadas a cientos de millones de búsquedas diarias ha modificado nuestra manera de encontrar la información y de estar al corriente de las noticias. Es parte indispensable e integral de nuestra vida cotidiana. Son millones las personas que lo utilizan a diario, en más de cien idiomas, y que han llegado a considerarlo como sinónimo de Internet.

La búsqueda de cualquier tipo de información se efectúa *googleando* en un computador o en un teléfono celular. Hombres, mujeres y niños han llegado a depender

tanto de *Google* que no conciben la vida sin él.

Se trata de un logro sin precedentes, máxime si se tiene en cuenta que hablamos de una empresa nueva que no gasta dinero en anuncios ni promociona su nombre de marca. El crecimiento de *Google* se ha basado por completo en el boca a boca, en la medida en que unos usuarios satisfechos con el servicio se lo contaban a sus amistades, mientras que los demás se iban enterando *online* o gracias a los medios de comunicación. En un entorno como el actual, presidido por la incertidumbre, *Google* suministra información fiable y gratuita a cualquiera que la busque. Su utilización es una forma apetecible de gratificación instantánea de la mente. La inmensa mayoría de los usuarios de *Google* desco-



noce cómo se creó este buscador, qué es lo que lo hace tan valioso y rentable, por qué se ha impuesto a competidores económicamente más solventes y hacia dónde se orientará en el futuro.

Conscientes de esta laguna, los autores David A. Vise y Mark Malseed se han propuesto revelarnos en el presente libro algunas de las más importantes claves

## EL AUTOR

**David A. Vise** es periodista de *The Washington Post* y autor de tres libros más, entre ellos *The Bureau and the Mole*. En 1990 ganó el Premio Pulitzer junto con su compañero Steve Coll por los artículos de investigación que publicaron en *The Washington Post*.

**Mark Malseed**, colaborador de *The Washington Post* y *The Boston Herald*, ha sido muy elogiado por su trabajo de investigación en dos recientes libros de Bob Woodward: *Plan de ataque: cómo se decidió invadir Irak* y *Bush en guerra*.

**“En enero de 1996, dos estudiantes amigos de la Universidad de Stanford, Larry Page y Sergey Brin, formaron un equipo...”**

**Haga su comentario!**

del éxito del principal motor de búsqueda de la Red. A lo largo de los capítulos relatan cómo el motor de búsqueda se convirtió en una máquina de ganar dinero; por qué es una empresa que no necesita marketing; cómo ha hecho de la innovación permanente el núcleo de su maquinaria; qué es lo que distingue su estructura interna y la manera de trabajar de sus empleados de la de otras empresas, entre muchos otros secretos de esta mítica compañía.

### **Los comienzos**

A mediados de la década de los noventa, la Red era un salvaje oeste virtual: estaba desregulada, desinhibida y desestructurada. Millones de personas navegaban por ella y empezaban a comunicarse por correo electrónico, pero la abundancia y el aumento diario de los sitios web dificultaba enormemente la búsqueda de información concreta. Los primeros intentos de ayudar a los usuarios de ordenadores a encontrar información en Internet, como WebCrawler, Lycos, Magellan, Infoseek y otros, adolecían de múltiples imperfecciones.

En enero de 1996, dos estudiantes amigos de la Universidad de Stanford, Larry Page y Sergey Brin, formaron un equipo para bajarse y analizar los enlaces de la Red que, según ellos, eran la clave para una búsqueda

más precisa. Su teoría era la siguiente: contar el número de enlaces que llevaban a un sitio web era una forma de valorar su popularidad. Además, no todos los enlaces eran iguales por naturaleza, sino que unos eran más importantes que otros. Por tanto, había que dar más peso a los enlaces de los sitios más relevantes o aquellos que remitían a más enlaces. Jugando con su apellido y con los documentos de la Red que estaba estudiando en aquel momento, Page empezó a llamar “Page Rank” a su sistema de clasificación de enlaces.

Este sistema pronto se convertirá en el prototipo de un motor de búsqueda omnicompreensivo, llamado “BackRub”, para uso interno de Stanford. Estaría basado en la tecnología convencional de los motores de búsqueda más el Page Rank; era una forma de buscar información en Internet que suministraba resultados clasificados en orden de importancia. Mientras que los demás motores de búsqueda conectaban palabras de las búsquedas con palabras de los sitios web, “BackRub” colocaba los resultados de las búsquedas en un orden lógico para los usuarios de computadores. Por primera vez se había creado un modo de buscar y encontrar resultados rápidamente en Internet.

En otoño de 1997, Brin y

Page decidieron que el motor de búsqueda necesitaba otro nombre. En una sesión de improvisación y tras varios intentos de encontrar un nombre original, un compañero de despacho de Larry Page, Sean Anderson, le sugirió a éste el término *Googolplex* (en matemáticas se refiere a un número inimaginablemente grande), ya que la idea era crear una empresa que buscara, indicara y permitiera a la gente organizar inmensas cantidades de datos. A Page le gustó la sugerencia, abreviada a *Google* (Anderson lo había escrito de manera incorrecta) y la registró ese mismo día.

En 1997, el motor de búsqueda ya estaba a disposición de los estudiantes, profesores y administradores de la Universidad de Stanford. La oficina de Patentes Tecnológicas de Stanford le otorgó la patente. Y los profesores y estudiantes de esta universidad empezaron a utilizarlo para buscar información *online*. Por su parte, y dado que no tenía fondos para pagar a un diseñador ni el talento artístico para crear algo elegante, Brin elaboró una página principal de *Google* muy sencilla. El aspecto limpio y despejado del buscador atrajo desde el principio a los internautas en busca de información.

En un mundo tan abigarrado, sus colores primarios sobre fondo blanco evoca-

ban pureza, un atractivo universal. Todo ello estaba en abierto contraste con el cada vez mayor número de páginas de Internet atestadas de animaciones, colores metálicos, sonidos y luces. *Google* en absoluto daba la sensación de que quisiera vender algo, y por eso el público estuvo más predispuesto a aceptarlo como propio. A principios de 1999, la empresa *Google* se trasladó a unas nuevas oficinas ubicadas en el centro de Palo Alto, Silicon Valley, California. Su motor de búsqueda ya era muy popular en Stanford y las personas relacionadas con la universidad, y recibía unas 100.000 consultas diarias. El crecimiento se había basado enteramente en el boca a boca y en los *emails*.

Page y Brin se habían puesto unas metas altas, pese al rechazo inicial de posibles socios e inversores, y su entusiasmo siguió creciendo al tiempo que lo hacía el número de sus usuarios. *Google* estaba todavía en periodo de pruebas cuando la revista PC Magazine lo incluyó en la lista de las 100 mejores páginas web y motores de búsqueda de 1998. Los dos amigos fundadores cobraron aún mayor impulso gracias a la coincidencia de determinados factores. Los buscadores más conocidos del mercado en aquel momento, como *AltaVista*, *Excite* o *Lycos*, se estaban apartando del objetivo de

invertir en la mejor tecnología de búsqueda, bien porque hubieran sido absorbidos por empresas mayores, bien porque se estuvieran dedicando a las ganancias que les generaba la publicidad de las empresas de nuevas tecnologías que acababan de salir a bolsa. El consiguiente empeoramiento en la calidad de las búsquedas impulsó a los usuarios a buscar alternativas, y en ese proceso fueron cada vez más los que se acercaron a *Google*. La opinión dominante era en ese momento, que las páginas web generalistas iban a ser la puerta de entrada preferida a Internet, pero Page y Brin no estaban convencidos de ello. Al intentar serlo todo para todo tipo de personas, estos portales acababan por no responder a ninguna necesidad particular que distinguiera un sitio de otro, en un momento en el que Internet evolucionaba hacia la personalización. Por el contrario, los dos cofundadores tenían la firme convicción de que la búsqueda en Internet era el problema a largo plazo más importante que ellos podían resolver y que, al hacerlo, captarían decenas de miles de nuevos usuarios. Habían invertido la mayor parte del dinero recaudado en más *hardware*, y la mayor parte del tiempo en la búsqueda de talentos y en la mejora del *software*, con el fin de garantizar la exactitud, rapidez y fiabilidad de cada búsqueda. Tenían un

objetivo en mente: llegar a alcanzar la posición dominante en el ámbito de las búsquedas, en el preciso momento en que otras empresas estaban abandonando ese camino. Ambos se mantuvieron firmes en su creencia de que la búsqueda iba a ser fundamental para navegar por una web en creciente expansión.

*Google* se amplió a ocho trabajadores nada más trasladarse a las nuevas oficinas de Palo Alto, y siguió luchando para estar a la altura de cada vez mayor número de búsquedas diarias. Su peculiar sistema informático, consistente en un supercomputador construido a base de adaptar computadores baratos y de *software* a medida, le había dado la potencia necesaria para gestionar una cantidad cada vez mayor de peticiones de búsqueda y de descargas de la Red.

A finales de 1999, *Google* registraba un promedio de 7 millones de búsquedas diarias, pero sus ingresos en concepto de patente seguían siendo escasos. Aunque a Page y Brin no les preocupaba hacerse ricos, tampoco querían que su empresa se quedara a mitad de camino. Si *Google* no era capaz de autofinanciarse, no podrían cumplir su objetivo de hacer gratis y fácilmente accesible a los usuarios toda la información del mundo. En este sentido, y en lugar de centrarse en otorgar la patente

**“*Google* en absoluto daba la sensación de que quisiera vender algo, y por eso el público estuvo más predispuesto a aceptarlo como propio.”**

**Haga su comentario!**

de su tecnología de búsqueda a empresas, Page y Brin decidieron concentrarse en sacarle rendimiento permitiendo que los anunciantes llegaran directamente a su creciente y fiel legión de usuarios. *Google* seguiría ofreciendo gratis los resultados de las búsquedas, igual que las cadenas de televisión daban gratis los espectáculos y las noticias, y procuraría ganar dinero vendiendo a las empresas publicidad discreta y relacionada con las páginas de resultados. La estrategia de negocio era sencilla: seguir produciendo resultados gratuitos de las búsquedas y sacar partido de la venta de anuncios. La clave estaba en dejar claro que los anuncios no condicionaban los resultados de las búsquedas. Page y Brin llegaron a la convicción de que *Google* podía lograr la misma distinción que se da en los periódicos entre noticias y publicidad. Dado que no les gustaba en absoluto llenar la limpia interfaz que había sido su tarjeta de visita desde el principio, dejaron la página principal del buscador sin anuncios y establecieron unas normas muy estrictas sobre el tamaño y el tipo de anuncios que pondrían en las demás. Además, decidieron trazar una raya en la página de resultados para separar los resultados gratuitos de las búsquedas de los anuncios, a los que denominaron “enlaces patrocina-

dos”. De esta forma, nadie podría decir que los resultados de las búsquedas estaban mezclados con los anuncios, aun cuando éstos recibieran más clics bajo el encabezamiento de “enlaces patrocinados” que si se llamaran simplemente “anuncios”.

Al principio, *Google* fijó los precios al modo de las empresas tradicionales de los medios informativos, basándose en la audiencia. Después de consultar con varios expertos y hacer pruebas con diferentes pantallas, decidieron poner anuncios en un cuadro claramente delimitado encima de los resultados gratuitos de las búsquedas. No querían estorbos para el usuario, de modo que no se permitían anuncios llamativos ni ninguna otra clase de gráficos que interfirieran con una búsqueda en *Google*. Los anuncios serían breves y de idéntico aspecto: un encabezamiento, un enlace y una breve descripción estilo *haiku*. Empezaron vendiéndolos uno a uno, sobre todo a grandes empresas que podían permitirse costosas campañas de publicidad. Sin embargo, y gracias a su propia tecnología, pronto pasaron a un modelo que facilitaba que los anunciantes se registraran ellos mismos *online*. Esto reducía costos, permitía incorporar empresas medianas y ponía a *Google* por delante de servicios similares, en los que

pasaba cierto tiempo desde que los anunciantes remitían el anuncio hasta que este aparecía.

Otra gran idea de los fundadores de la empresa en lo que respecta a la publicidad fue clasificar los anuncios por orden de importancia, igual que hacían con los resultados gratuitos de las búsquedas. En lugar de limitarse a poner los anuncios en función del precio pagado por el vendedor, *Google* los clasificaba según una fórmula que tenía en cuenta tanto el precio pagado, como la frecuencia de los clics de los usuarios en el anuncio. Los anuncios más populares aparecían arriba y, debajo de ellos, los menos populares en orden decreciente. Esto suponía confiar a los usuarios la clasificación de los anuncios y sería su tirón, más que la presión de los empresarios, lo que determinara dónde aparecían.

### El despegue

Larry Page y Sergey Brin estaban perfectamente preparados para dar un salto cualitativo cuando estalló la burbuja de las acciones de Internet en 2000, que provocó despidos y quiebras en todo Silicon Valley, excepto en *Google*. Éste, a pesar de ser una empresa recién fundada, estaba en su mejor momento. Sus fundadores se encontraban en la cima de una de las pocas compañías que seguía contra-

**“La estrategia de negocio era sencilla: seguir produciendo resultados gratuitos de las búsquedas y sacar partido de la venta de anuncios.”**

**Haga su comentario!**

tando personal en medio de una crisis que se había llevado por delante multitud de cotizadas empresas de tecnología. Como empresa no cotizada e inmune a la influencia de Wall Street, *Google* tenía en ese momento acceso a los mejores matemáticos e ingenieros de *software* que, de pronto, se habían quedado sin trabajo o con un montón de acciones sin valor alguno. Ese aporte de talentos representaba una oportunidad única de dotar a *Google* de un enorme potencial intelectual, imposible de conseguir en las condiciones normales del mercado. *Google* se trasladó a una sede mayor en Mountain View, en tanto que muchos de sus competidores pasaban por graves apuros financieros y no tenían esperanzas de recuperarse. El ambiente juguetón del interior de la empresa contrastaba abiertamente con la inestabilidad reinante en el exterior: sobresalía por su carácter relajado, el trabajo en equipo de sus programadores, los ayudantes de éstos que comían golosinas y los usuarios satisfechos y encantados con la sencillez, velocidad y precisión de los resultados de las búsquedas. Brin y Page habían gastado fondos con sensatez mientras construían la infraestructura informática de la empresa, pero no escatimaron gastos a la hora de crear la cultura adecuada dentro de *Googleplex* (el nombre de

la nueva sede en Mountain View), cultivando una firme lealtad y satisfacción ante el trabajo entre los miembros de su organización. Las señas de identidad de esa cultura (pelotas de vivos colores, lámparas de lava y variados juguetes diseminados por todas partes) daban a la empresa el atractivo de un campus universitario lleno de vida.

Los ochenta y cinco empleados que trabajaban para el consejero delegado de *Google*, Larry Page, y su presidente, Sergey Brin, hacían largas jornadas laborales, pero recibían un trato cordial. Comían gratis y como en familia y se les ofrecían jugos saludables y aperitivos en abundancia. Los miembros de la empresa disfrutaban también de toda una serie de servicios como lavandería, peluquería, médico y dentista o lavado de autos, que en el futuro iban a ampliarse con guarderías infantiles, gimnasios con monitores personales y masajistas profesionales, todo lo cual haría prácticamente innecesario salir del lugar de trabajo. También se les brindaba la oportunidad de jugar al voleibol de playa, fútbol, hockey sobre patines, hacer carreras de *scooters*, etc. Todo ello con la idea de hacerles el trabajo divertido y de generar un entorno creativo y desenfadado en donde a los empleados de *Google*, en su mayoría jóvenes y solteros, les gustara

pasar la jornada. Detrás de todos estos elementos tan poco convencionales había una sólida estrategia empresarial. El motor de búsqueda de *Google* era un producto magnífico, una fuente de ingresos gracias a la publicidad y un nombre de marca potente que conjugaba la excelencia con una sensación de integridad y diversión. Además, la empresa contaba con el equipo y la tecnología para crecer rápidamente en todos los aspectos, desde la infraestructura informática a la venta de anuncios pasando por el aumento del personal, e ir ofreciendo nuevos productos. Mientras *Google* desplegaba las alas, a uno de sus competidores más importantes, *Microsoft*, se las estaban cortando. En junio de 2000, la empresa de Bill Gates había perdido un importante juicio a nivel federal: la sentencia de un juez de Washington había fallado que la inclusión del navegador *Internet Explorer* dentro del sistema operativo *Windows* infringía la legislación antimonopolios. Mucha gente de la industria del *software*, que había llegado a despreciar a Bill Gates y su empresa *Microsoft*, disfrutaba viendo que recibían su justo castigo.

Del desarrollo de acontecimientos como este, *Google* salió una vez más beneficiada. Los ingenieros que en otro tiempo ansiaban trabajar para *Microsoft* llegaron a

**“...la empresa contaba con el equipo y la tecnología para crecer rápidamente en todos los aspectos”**

**Haga su comentario!**

considerarlo como el lado oscuro del *software* que no quería jugar limpio. En cambio, *Google* se presentaba como una empresa nueva aureolada con el lema “*No seas malvado*” y por una pareja de jóvenes fundadores con fama de buenos chicos. Su limpia interfaz hacía que la gente se sintiera a gusto con el producto, que parecía funcionar siempre bien, algo muy distinto de los frecuentes reinicios y los mensajes de “error grave” tan habituales entre los usuarios de *Windows*.

Además, *Google* tenía una misión idealista: hacer accesible, útil y gratis toda la información del mundo. Este agudo contraste ayudaba al buscador a reclutar personal, aun cuando *Microsoft*, golpeado por la publicidad adversa, se abstenía de entrar en algunos mercados nuevos.

La innovación seguía adelante en *Googleplex*. Uno de los ingenieros de la empresa ideó la forma de que los usuarios localizaran un número de teléfono en *Google* tecleando en el cajetín de búsqueda simplemente el nombre y el código postal del abonado en cuestión. Otro encontró la manera de detectar errores de escritura. Si alguien tecleaba erróneamente un término en el cajetín de búsqueda, *Google* respondía automáticamente: “*Quizás quiso decir xxx*”.

Esto suponía un gran paso adelante, no sólo para adivi-

nar lo que los usuarios habían tecleado, sino lo que habían querido teclear.

*Google* lanzó también otro servicio que acabaría revolucionando el uso de Internet, *Image Search*, con millones de fotografías y gráficos disponibles con sólo hacer clic con el ratón. Bastaba con que el usuario tecleara un nombre o descripción en el *Image Search* de *Google* para que aparecieran instantáneamente las imágenes. *Image Search* fue un éxito mundial por sus múltiples aplicaciones y una demostración de que el modelo de búsquedas de *Google* tenía grandes posibilidades de expansión.

A la hora del balance anual, se vio que la estrategia empresarial de Brin y Page era la correcta. La suya era una empresa que con sólo tres años de vida ya estaba en mucha mejor posición que muchas de las de su género. Haberse centrado en la innovación y en cultivar una adecuada cultura de empresa había dado lugar a una extensa gama de productos y áreas de posible expansión del negocio. El número de usuarios crecía exponencialmente. Y los anuncios habían comenzado a generar dinero, aun cuando todavía no habían hecho más que empezar.

### **La regla del 20 por ciento**

*Google* tenía algo especial que sus ingenieros y aspirantes a serlo apreciaban mucho: la norma de que éstos debían dedicar como mínimo el 20% de su tiempo, o un día a la semana, a trabajar en proyectos que fueran de su interés. Esta norma era una manera de estimular la innovación, y tanto Brin como Page la consideraban esencial para establecer y mantener la cultura y el espacio adecuados donde los expertos en tecnología con talento quisieran trabajar y pudieran sentirse motivados para dar con ideas innovadoras. En otras empresas estaba mal visto que los trabajadores emprendedores se dedicaran a trabajar por cuenta propia en nuevas ideas y proyectos paralelos; a menudo tenían que hacerlo en secreto, sin que lo supieran sus jefes. En *Google* la norma del 20% significaba precisamente lo contrario: la posibilidad de dedicarse un día a la semana a algo que a uno le apasionara, sin preocuparse de si la idea era rentable o podía transformarse en un producto de éxito.

La norma del 20% era algo insólito en las empresas modernas, aunque tuviera un precedente en la compañía *3M*, muchos años antes. La empresa, que producía las cintas de la marca *Scotch*, puso en práctica una norma del 25% para estimular la innovación, haciendo que sus ingenieros dedicaran

**“...*Google* tenía una misión idealista: hacer accesible, útil y gratis toda la información del mundo.”**

**Haga su comentario!**

parte de su tiempo de trabajo a proyectos de su propia elección. En el caso de 3M, ese tiempo extra dedicado a soñar trajo consigo, entre otras cosas, la idea de los bloc de notas *Post-It*. Lo que más influyó en Brin y Page para conceder un día flexible a sus ingenieros fue el sistema que habían visto en la universidad, donde dedicaban cuatro días a trabajar en el despacho y el quinto a proyectos de investigación propios. Como Sergey y Larry habían vivido siempre en un medio universitario hasta que abandonaron Stanford, les parecía natural trasladar el ambiente universitario de libertad y autonomía a la nueva empresa. Según las palabras de uno de los ingenieros de *software* de *Google* y desarrollador de "Noticias *Google*", Krishna Bharat, los fundadores "inventaron lo del 20% del tiempo para que la gente investigara. La gente es productiva cuando trabaja en cosas que considera importantes o que ha inventado o que le apasionan. Además, esto brinda una oportunidad para que surjan innovaciones radicales. La dirección de la empresa sólo puede concretar u ordenar determinadas cosas". Los ingenieros pueden elegir entre dedicar el 20% del horario semanal o ir acumulándolo y después pasar un mes trabajando en un proyecto. Otra vez en palabras de Bharat: "Durante la comida la gente

habla de las cosas en las que está trabajando. Es como ser el consejero delegado de la propia empresa. En cuanto madura un poco una idea, suelen exponerla en público, aunque siempre dentro de la empresa". Para los ingenieros, una forma de dar a conocer lo que están haciendo es el tablón de anuncios de la red interna de computadores de *Google*, aunque la empresa también prevé tiempo para hojear revistas en las que los ingenieros pueden encontrar apoyo para las ideas que les rondan por la cabeza. En lugar de dejar que los empleados hagan de inventores a domicilio, con el riesgo de que una idea no cuaje por falta de recursos o tenga tal éxito que el trabajador en cuestión deje la empresa para explotarla, *Google* les da libertad de acción y recursos. A Craig Nevill-Manning, un profesor de universidad de New Jersey dedicado a buscar formas innovadoras de extraer información de las páginas web, no le atrajo *Google* sólo por la posibilidad de dedicarse a investigaciones interesantes, sino también por la posibilidad de convertir sus ideas en productos que la ente pudiera utilizar. Igual que a muchos otros profesionales de la informática, a él le atrajo la cultura de la innovación de la empresa, que incluía la regla del 20% del tiempo para investigación. Poco después de su incorpora-

ción, Nevill-Manning empezó a explorar el campo de las ventas *online* al detalle. De entrada, estudió a fondo a varios vendedores al detalle *online*, entre ellos *Amazon.com*, centrándose en cómo extraían la información basada en el tipo de producto, el precio y la descripción. Al cabo de unos seis meses, había convertido su idea en un prototipo. Medio en broma, llamó "Froogle" al archivo donde almacenó el código de su nueva creación, porque rimaba con *Google* y cuadraba con la búsqueda del mejor precio, algo que preocupa enormemente a los consumidores. A principios de 2002, presentó el prototipo a Larry y Sergey para ver su reacción. La idea les gustó, pero no estaban seguros de si valía la pena seguir explorando. Una de las cuestiones pendientes era si *Froogle* podía integrarse en el buscador de *Google* o tenía que ofrecerse por separado. Nevill-Manning creyó que lo más acertado era volver a centrarse en su trabajo cotidiano del sistema de anuncios de *Google* y, por el momento, dejó de lado la idea. No obstante, a medida que pasaba el tiempo a Nevill-Manning le resultaba difícil olvidarse de *Froogle*. Volvió a su idea para perfilarla y convencerse a sí mismo, y después a los demás, de que merecía la pena empeñarse en seguir adelante. Entraba muy a menudo en el despacho de Sergey para

**"La gente es productiva cuando trabaja en cosas que considera importantes o que ha inventado o que le apasionan."**

**Haga su comentario!**

hablar de *Froogle* y enseñarle los últimos avances. El obstáculo que tenía que salvar era si *Froogle* era exhaustivo y podía aplicarse a las diferentes escalas, como el motor de búsqueda de *Google*. En palabras del propio Nevill-Manning: “*El quid de la cuestión fue que Larry dijera: ‘Voy a buscar una nueva cámara digital para comprarla’, y lo tecleara. O que Sergey dijera: ‘Me he enterado de que acaban de salir unos punteros láser verdes. Vamos a ver si puedo encontrarlos en Froogle’. Sobre todo, cuando al final dijeron: ‘¿Puedes encontrar esos productos nuevos y raros?’. Esas son las cosas que Google sabe encontrar en los recovecos de la Red. Y esa fue al final la cuestión. Si les resultaba útil a Larry y a Sergey’.* Finalmente, Nevill-Manning recibió luz verde para formar un equipo de ingenieros que desarrollara *Froogle*. El reto de escribir el código era distinto de otros proyectos de *Google*, porque no tenía el modo *PageRank*. Los productos disponibles en la Red no solían tener enlaces indicativos de su popularidad, lo que obligaba a idear algún otro medio de averiguar cuáles eran los productos más útiles e idóneos tras una búsqueda en *Froogle*. Así, en la temporada de 2003, *Froogle* ya tenía su público constituido básicamente a partir de usuarios de *Google* que lo habían

probado. En la más pura tradición de *Google*, *Froogle* (que en la actualidad se llama *Google Product Search*) se distinguía de otros sitios de compra por negarse a aceptar listas pagadas de productos en los resultados de las búsquedas y, en cambio, insertar pequeños anuncios de texto a la derecha de las listas de productos.

### La salida a bolsa

Larry y Sergey habían aplazado al máximo la salida de *Google* a bolsa, pero ya se les estaba echando encima la fecha límite de finales de abril de 2004. Las ventajas de seguir siendo una empresa que no cotizaba en bolsa eran enormes y no les gustaba nada perderlas. Además, sus rivales *Microsoft* y *Yahoo!* iban a darse cuenta de lo rentable que había llegado a ser *Google* y a enterarse de muchos detalles relativos al alcance de sus operaciones. No obstante, la legislación federal norteamericana exigía la declaración pública de los resultados financieros de las empresas con cierta cantidad de activos y accionistas, y *Google* había sobrepasado esos límites. La salida a bolsa era la máxima aspiración de la mayoría de los empresarios de Silicon Valley, la ocasión de recibir elogios y medir su propio valor al estilo americano: en dólares. Brin y Page, sin embargo, eran diferentes:

les encantaban la intimidad y la libertad, y habían disfrutado, mientras analistas y competidores subestimaban la capacidad de la empresa. Dado que *Google* no había contraído deudas, sino que se autofinanciaba y tenía mucho dinero disponible, no necesitaban vender acciones públicamente para recaudar dinero. La única ventaja que le veían a la salida a bolsa era que les proporcionaría más recursos para crecer y llevar a la práctica su idea de *Google*. En los anales de Wall Street no figuraba ninguna empresa que hubiera logrado hacer una salida a bolsa de miles de millones de dólares, tal y como Larry y Sergey querían, pero eso a ellos no les preocupaba. Acostumbrados como estaban a soñar y a hacer las cosas a las que nadie se atrevía, estaban decididos a abrir una nueva ruta con su salida a bolsa. Desde el punto de vista de Wall Street, resultaba rara una empresa como *Google*, potente, presuntuosa y lo suficientemente conocida como para intentar imponer sus propias normas para salir a bolsa. Era más frecuente que, para efectuar esta operación, las empresas necesitaran orientaciones, apoyo, asesoramiento y un método ya contrastado de hacer que los inversores les escucharan. Por este tipo de relaciones y servicios las empresas estaban dispuestas a pagar honorarios que,

**“Google no había contraído deudas, sino que se autofinanciaba y tenía mucho dinero disponible...”**

**Haga su comentario!**



según les habían contado los asesores de Wall Street, deberían salir del dinero recaudado en la salida a bolsa, antes que de las arcas de la empresa.

Sin embargo, en la declaración de oferta financiera de la CMV, *Google* había diseñado un método totalmente diferente de distribución pública de acciones, que le parecía más igualitario en el sentido de que cualquiera podía participar, lo que invertiría la tendencia de Wall Street a la depreciación. El procedimiento consistía en una versión de alta tecnología de la “*subasta holandesa*”, así llamada por la forma en la que se fijan los precios de venta de los tulipanes de Holanda.

Del mismo modo que *Google* vendía anuncios a partir de una subasta automática permanente, fijaría el precio de venta de sus acciones a partir de las pujas que recibiera *online* de los inversores potenciales. Todo aquel que concurriera a un precio igual o superior al fijado por la empresa, recibiría las acciones. Los que lo hicieran por debajo, no. El procedimiento de compra de acciones era el mismo tanto para los grandes como para los pequeños inversores. Sin favoritismos, sin distribución de acciones para familiares y amigos, sin acuerdos a la sombra. En la subasta podrían participar incluso novatos, con poco dinero para invertir y generalmente igno-

rados por Wall Street, a condición de que compraran un mínimo de cinco acciones. Larry y Sergey rehusaron nombrar presidente del consejo de administración durante el proceso de salida a bolsa para dejar vacante el puesto. Algo insólito para los estándares de Wall Street, pero era otro mecanismo con el que Brin y Page pretendían conservar el control sobre la empresa. El consejero delegado, Eric Schmidt, haría las veces de presidente del comité ejecutivo del consejo, con facultades para representar a la organización en los ámbitos ceremoniales y legales que surgirían al tratarse de una empresa que cotizaría en bolsa. Brin y Page seguirían como copresidentes y accionistas mayoritarios. Y ambos, con Schmidt cerca, dirigirían juntos *Google*.

Los copresidentes de *Google* querían demostrar que su empresa tenía personalidad, que era una compañía y un lugar de trabajo diferente. Así que, mientras la mayoría de las empresas presentaban su documentación para la salida a bolsa con una información financiera y legal anodina, ellos querían llamar la atención con una carta inusual sobre la cultura de la empresa y su visión del mundo.

En dicha carta, Brin y Page insistían en que procurarían hacer como empresa cotizada las mismas cosas que *Google* había hecho antes

con tanto éxito. Titularon su carta “*Manual del propietario de acciones de Google*”. En ella expusieron su proyecto de que *Google* lanzara dos clases de acciones: acciones de clase A para inversores “externos” (a razón de un voto por acción), y acciones de clase B para ellos (a razón de diez votos por acción), con lo que mantenían un control absoluto. Esa estructura dual haría imposible que alguien adquiriera la empresa sin su aprobación, disuadiría a los inversores públicos de cualquier veleidad de influir en la gestión y a ellos les facilitaría gestionar la empresa sin interferencias. Los notables resultados financieros de *Google*, sacados a la luz en la documentación remitida para su salida a bolsa, dejó atónitos a analistas, competidores e inversores. El veloz motor de búsqueda tenía tendencia a generar beneficios. En el primer semestre de 2004, las ventas de la empresa alcanzaron los 1.400 millones de dólares, con unos beneficios de 143 millones de dólares; en el mismo período del año anterior, las ventas habían ascendido a 560 millones de dólares y los beneficios a 58 millones. Si los resultados financieros revelados por la empresa no hubieran sido tan extraordinarios, las palabras de Brin y Page no habrían tenido tampoco el mismo valor. Pero en un mundo donde la gente escucha más al rico y pode-

**“Los notables resultados financieros de Google, sacados... para su salida a bolsa, dejó atónitos a analistas, competidores e inversores.”**

**Haga su comentario!**

roso que al pobre y débil, los resultados financieros reforzaban los argumentos de los fundadores de *Google*. La empresa había esperado hasta el último momento para darse a conocer y, en ese tiempo, había construido una máquina de ganar dinero que ocupaba titulares en todo el mundo y abría el apetito de los inversores. Cuando finalmente, el 19 de agosto de 2004, *Google* lanzó sus primeras acciones a 85 dólares en el mercado NASDAQ bajo el símbolo de GOOG, los 19,6 millones de acciones iniciales no pudieron entrar en juego a las 9:30, hora de apertura del mercado, porque la demanda superaba a la oferta a causa de un número relativamente escaso de acciones en oferta. Las operaciones dieron comienzo al mediodía y las acciones subieron de 15,01 a 100,01 dólares. La oferta aumentó a 1.670 millones de dólares y dio a la empresa un valor inicial de mercado de 23.000 millones de dólares. De repente, *Google* tenía un valor bursátil superior al de muchas otras empresas más antiguas y consolidadas. La salida a bolsa de *Google* había marcado un hito en las relaciones entre Silicon Valley y Wall Street. Larry y Sergey habían efectuado una de las salidas más fuertes de la historia, conservando el control de todo el proceso y ganándose el respeto de los directivos de las gran-

des empresas que llevaban largo tiempo en Wall Street.

### **Conclusión: El futuro**

Sergey Brin y Larry Page tienen ambiciosos planes a largo plazo para la expansión de *Google* en los campos de la biología y la genética, a través de la fusión de ciencia, medicina y tecnología. Su objetivo es ofrecer a millones de personas, y también a los científicos, información que les permita una vida más sana e inteligente mediante la prevención y curación de una amplia gama de enfermedades. Parte de este trabajo, realizado en colaboración con otros, ya está en marcha, gracias a una selección de reducidos equipos de empleados de *Google* y de su infatigable énfasis en la innovación, su incomparable capacidad investigadora y sus inmensos recursos informáticos.

La actividad fundamental dentro de *Googleplex* consiste en la experimentación con técnicas de inteligencia artificial y nuevos métodos de traducción de idiomas. La empresa confía en que estos esfuerzos permitirán que la gente tenga acceso a una información y un conocimiento mejores sin las limitaciones y barreras impuestas por las diferencias de idioma, lugar de residencia, acceso a Internet y disponibilidad de energía eléctrica.

Larry y Sergey han reclutado a un grupo de gente muy diversa para trabajar en *Googleplex* con dicho objetivo, entre otros, antiguos directivos de empresas, centenares de titulados universitarios, campeones norteamericanos y mundiales de puzzles, antiguos deportistas olímpicos, un realizador de cine independiente premiado y un círculo de profesores universitarios. Brin y Page imaginan usuarios de Internet con acceso universal a inmensos depósitos de información viva, tanto pública como privada, que todavía no está disponible *online*. En concreto, películas y programas de radio y televisión; imágenes y textos; llamadas telefónicas y otros actos de comunicación verbal; materiales educativos y datos del espacio. También participan en la búsqueda de fuentes de energías limpias y renovables para proveer a *Google* y favorecer el crecimiento económico.

Uno de sus proyectos de futuro más emocionantes se centra en la investigación biológica y genética que podría promover importantes avances médicos y científicos. A través de él, *Google* podrá contribuir a acercar la era de la medicina personalizada, la que permitirá el conocimiento de la *configuración* genética exacta de una persona y que servirá para que los médicos y psicólogos adapten la atención sanitaria a cada caso que se

**“La actividad fundamental dentro de Googleplex consiste en la experimentación con técnicas de inteligencia artificial y nuevos métodos de traducción de idiomas.”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica  
  
Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
www.intesysconsulting.com  
Correo:  
info@intesysconsulting.com

***Making Strategy Work***

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
www.intesysconsulting.com**

les presente, en lugar de recetar medicamentos o recomendar tratamientos basados en medias y estadísticas. Entre sus posibles logros se cuentan nuevos enfoques, nuevos medicamentos, el consumo o la abstención de ciertos alimentos y productos farmacéuticos para personas con determinados rasgos genéticos. La ambición y las ideas a veces aparentemente disparatadas de Brin y Page van mucho más allá de *Google*. Hoy en día, todo el mundo identifica *Google* con Internet, pero Brin y Page prevén enormes posibilidades de relación cada vez más estrecha entre los seres humanos y el motor de búsqueda.

Brin incluso llega a preguntarse: “¿Por qué no mejorar el cerebro? Usted puede necesitar una gran potencia informática. Tal vez en el futuro podamos instalar una

*versión reducida de Google conectada al cerebro. Tendremos que fabricar versiones con mucho estilo, pero usted dispondría al instante de todo el conocimiento del mundo, y eso es muy emocionante”.*