

Desnudando a Google: nacimiento de un imperio

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña¹

Resumen

Yo empecé siendo un auténtico enamorado de Google y fui evolucionando hacia una posición profundamente crítica, porque ese Google que trataba de vendérsenos ha cambiado mucho. Aquellos que tenían 200 empleados no tienen que ver con los que hoy tienen 30.000. Hoy en día mucha gente se pregunta ¿Qué más da que sepan lo que hago? No somos terroristas como para estar escondiéndonos, pero debemos entender que la privacidad es un derecho fundamental en el que nos hemos ido interesando poco a poco: a medida que el asunto se ha tratado en los medios llevamos más cuidado. Pero aún así, estamos a años luz de países como Alemania, donde es sagrada.

Muchos temen que si Google se ha de ajustar a este tipo de regulaciones, como exigimos todos los ciudadanos al resto de empresas e instituciones públicas, pueda desaparecer Google y con ello internet. Pero no será así. La compañía lleva años preparando el terreno que les garantiza la supremacía durante años: cada día se venden en el mundo 650.000 teléfonos que llevan el sistema operativo de Google, Android, de modo que ahora saltan también del ordenador al bolsillo. Lo están haciendo muy bien porque, dentro de un tiempo, tendrán también el monopolio móvil.

Hay muchos internautas que no han sabido muy bien cómo entrar en la era digital y han hecho grandes estupideces. Subir las fotos de sus borracheras a Facebook, por ejemplo, es una tontería que dentro de diez años no se hará. ¿Con qué cara nos quedaremos cuando vayamos a una selección de personal y nos encontremos con que el jefe de recursos humanos tiene esas fotos en su monitor? Sin compartirlo del todo, cito al consejero delegado de Google, Eric Schmidt, que decía que muchos jóvenes querrán cambiar de nombre próximamente. La gente no es plenamente consciente, aún, de que estamos ante la mayor hemeroteca del mundo. Hay que preguntarse qué estamos usando, cómo lo estamos haciendo y por qué. Embarcarnos en una carrera de saltos sin plantearnos los riesgos significa vender nuestra esencia a esas empresas que viven de recopilar información. Podríamos arrepentirnos en un futuro muy cercano y ya no tendrá solución.

Palabras clave

Google, recopilar, Gmail, Don't be evil, imperio, YouTube, privacidad, fiscalidad creativa, monopolio, Google News, paraísos fiscales, publicidad y Android.

¹ Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña es empresario e Inversor Privado en empresas de carácter innovador, Vicepresidente de la AIEI, autor de "Desnudando a Google" y "Ha llegado la hora de montar tu empresa" (Editorial Deusto). Twitter: [@alejandrosuarez](https://twitter.com/alejandrosuarez)

Para comprender a la bestia hay que conocer sus orígenes

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

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

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

Avanzando un poco en la historia, y para que te puedas hacer una idea de la magnitud de ese sueño y del camino recorrido, basta destacar que el primer índice de Google de 1998 tenía la enorme cantidad de veintiséis millones de páginas web indexadas (esto es, grabadas y catalogadas en su base de datos). Diez años más tarde los ingenieros de Google afirmaban con orgullo que el buscador había alcanzado la increíble cifra de mil millones de páginas web registradas. ¿Que cuántos ceros son eso? Muchos: 1.000.000.000.

En 1998, el directorio Yahoo! y el buscador AltaVista eran quienes suministraban los resultados de manera más eficaz. Estamos hablando de la prehistoria de los buscadores, momento en el que se acumulaba información y se ordenaba de forma muy básica. En aquel momento no sólo los buscadores eran poco inteligentes. La inteligencia colectiva de

los usuarios estaba también muy limitada por la falta de conocimiento del nuevo medio. Generalmente se realizaban búsquedas por conceptos muy simples, al contrario de lo que sucede en la actualidad. El usuario ha aprendido del medio y afina más sus preguntas. Esto se lo debemos en gran medida a Google, que logra ofrecernos datos más específicos que los buscadores de antaño. Así da respuesta no sólo a preguntas con conceptos básicos, sino también a cuestiones más detalladas, hasta casi el mínimo detalle, lo que representa una enorme diferencia en la búsqueda de información.

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

Sergey y Larry no estuvieron solos al principio de su andadura. Craig Silverstein, otro joven estudiante de Stanford, que a la postre sería el primer empleado de Google, los acompañó y trabajó codo con codo con los fundadores desde el inicio. A día de hoy, Craig sigue siendo una persona accesible. Tras explicarle mi idea de escribir este libro tuve la oportunidad de conversar con él sobre su papel en la compañía en esos primeros años y acerca de cómo se desarrolló todo. «Básicamente, en esos momentos iniciales todos hacíamos de todo. Yo escribí el código del servidor web inicial, que denominamos Google Web Server» (GWS, que más adelante fue reemplazado, pero que mantiene su nombre inicial). «En primer lugar, Larry y Sergey escribieron el código fuente del buscador mientras aún estaban en Stanford. Yo colaboré con ellos y soy, en cierta manera, coautor del código del buscador. Tras abandonar nuestro proyecto inicial —la dirección web <http://google.stanford.edu>— tuvimos que hacerlo más escalable y, en definitiva, rehacerlo por completo. Recuerdo esos tiempos como un enorme trabajo de diseño e implementación».

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

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

Desarrollar un método para clasificar la importancia de cada una de las páginas representaba un verdadero desafío. Fue así como Page y Brin comenzaron a desarrollar un algoritmo basado en fórmulas matemáticas para la búsqueda de datos. A este algoritmo lo llamarían posteriormente PageRank en honor a Larry Page. Con él se pretendía ordenar las páginas que existían en la red por medio de la valoración objetiva de la importancia de sus enlaces entre sí. Todo ello supuso un método que, años después, ha terminado convirtiéndose en estándar, revolucionando así el concepto de la información en internet.

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

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

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

Poco después apareció la primera versión de Google bajo el dominio google.stanford.edu. Inicialmente fue de uso exclusivo de alumnos y profesores de la Universidad de Stanford, quienes, poco tiempo después, dejaron de usar los demás buscadores del mercado y se inclinaron por este motor de búsqueda debido a su eficacia y rapidez.

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

Google!

Search the web using Google!

10 results ▾

Index contains ~25 million pages (soon to be much bigger)

About Google!

[Stanford Search](#) [Linux Search](#)

Get Google! updates monthly!

 [Archive](#)

Copyright ©1997-8 Stanford University

Página de inicio de Google, 1997

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

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

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

momento AltaVista no mostró demasiado interés, y alegaron que no querían incorporar ideas de terceros en su compañía. Inteligente criterio el de Paul Flaherty, que desde entonces es mencionado con frecuencia, a modo de ejemplo, en las escuelas de negocios de todo el mundo como el hombre que no vio más allá del nudo de su corbata. Comparte su dudoso privilegio con los míticos gestores de Decca Records, que en 1962 tuvieron el acierto de rechazar a unos jóvenes llamados The Beatles porque, según ellos, su sonido «estaba desfasado», o con el entrenador de baloncesto de Laney High School, cuando echó de su equipo a un tal Michael Jordan afirmando que le parecía «demasiado bajito».

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

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

De esta forma, Brin y Page, algo desanimados por el batacazo en el intento de la venta, se plantearon pedir una excedencia en la universidad y dejar a un lado la elaboración de sus tesis para tratar de reconducir el proyecto y constituir su propia empresa. Como los potenciales clientes les rechazaban, ellos mismos serían el cliente y desarrollarían su producto, que en este caso sería su propio buscador basado en el algoritmo PageRank. Tal y como ocurre en nuestros días, para poder hacerlo necesitaban financiación. Así que se lanzaron a la búsqueda de inversores.

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

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

Como no podría ser de otra manera, en la historia oficial de Google Inc., genialmente dirigida y manejada por los responsables de marketing y comunicación de la compañía, se habla mucho de sus fundadores para su mayor gloria. Es precisamente aquí donde me gustaría poner mi primer «pero» a la historia oficial. De que Page y Brin tienen un mérito extraordinario no cabe la menor duda. Sin embargo, y sin que esto los desmerezca, sus cualidades son similares a las de cientos de jóvenes con talento, ideas y conocimiento, con hambre y ganas de comerse el mundo, que cada año se lanzan en Estados Unidos a emprender en el mundo de la tecnología. Muchos de ellos no consiguen financiación o, pese a conseguirla, fracasan. El mérito de los éxitos empresariales lo acaban capitalizando los emprendedores. Aun así, siempre hay un punto de inflexión. En la historia de Google, ese punto lo representa la aparición de Andy Bechtolsheim, que es lo que hoy en día denominamos «inversor privado» o *business angel*. En otras palabras, un loco que se creyó la película y que apostó su dinero a una idea descabellada con remotas posibilidades de éxito. Objetivamente, conceder a esos chicos que estaban en plena excedencia universitaria un cheque de cien mil dólares por un producto como tantos otros, y que además había sido rechazado por sus posibles compradores, se podría calificar, de forma sutil, como un tanto atrevido. De algunos de esos movimientos absurdos nacen compañías que conquistan el mundo, y éste fue uno de esos raros casos. El primer «loco» que confió en ellos, y que desconociendo el futuro real del proyecto les extendió un cheque, es el hombre que realmente merece ser valorado y recordado, junto a los propios fundadores, como piedra angular del proyecto. Pero no suele ser así, ya que resulta más comercial y más vistosa la idea de los jóvenes románticos a la conquista del universo que la del voraz tiburón ejecutivo de Wall Street intentando ganar dinero en una futura compañía tecnológica.

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

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

En 1998, Brin y Page abandonaron definitivamente la Universidad de Stanford para volcarse en el desarrollo del buscador. En otoño de ese mismo año se trasladaron a sus oficinas en Menlo Park (California). Aquello representaba todo un lujo comparado con la

situación en la que habían estado hasta entonces: un garaje alquilado a una mujer, Susan Wojcicky, por unos mil setecientos dólares mensuales. Tan sólo estuvieron allí cinco meses por falta de espacio. Finalmente se trasladaron a las oficinas de University Avenue, en el centro de Palo Alto.

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

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

En 1998, el incipiente proyecto Google recibía diez mil visitas diarias únicamente desde la Universidad de Stanford. Los usuarios más habituales pertenecían a su círculo más cercano de la universidad, ya que era sumamente útil para los alumnos y los profesores. Poco a poco, Google fue ganando popularidad. Consiguió una mención en la revista *PC Magazine*, que lo situaba entre los cien mejores sitios web. Como el número de usuarios aumentaba, Google amplió su plantilla con ocho trabajadores más.

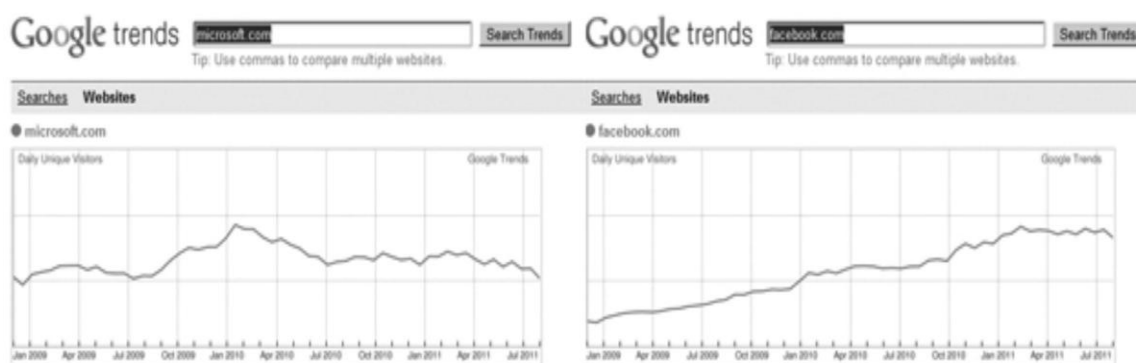
Una de las características que acompañará a los fundadores desde sus inicios será un velado secretismo en torno a los avances y la tecnología que desarrollan. Se trata, por cierto, de una doble moral, ya que la compañía que pretende «ordenar la información mundial para que pueda ser accesible para toda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

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

Analicemos uno de los servicios de la empresa. Se trata de Google Trends for Websites. Partiendo de toda la información que recoge la empresa (de la barra de herramientas, de las búsquedas, de Analytics, de su navegador Chrome, etc.) puede tener una estimación muy exacta del tráfico y de la evolución de cada sitio web. De esta manera, cualquier persona puede acceder a una dirección de internet³ y ver la estimación de visitantes de cualquier página del mundo. ¿De todas? ¡No, claro! La información de Microsoft, Facebook o cualquier otro rival está disponible, como podemos ver a continuación:

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

³ <http://trends.google.com>



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



¿No es un curioso ejemplo de doble moral? Están muy cómodos desnudando a los demás, pero jamás se desnudan ellos mismos. Este secretismo siempre ha acompañado a Google, y les ha proporcionado en numerosas ocasiones una enorme ventaja a la hora de situarse a la cabeza del mercado en cuanto a innovación tecnológica se refiere, siempre muy por delante de sus competidores más próximos.

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

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

El 7 de junio de 1999 supuso un punto de inflexión para el proyecto. Aquel día recibió veinticinco millones de dólares procedentes de Sequoia Capital y de Kleiner Perkins

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

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

Había terminado el verano de 1999 y se organizaba el festival anual *Burning Man*, convocado en el desierto de Black Rock (Nevada). Al festival acudía gente de todo tipo: expertos en tecnología, artistas y poetas que convertían por unos días una parte del desierto en una ciudad temporal en la que no se vendía ni se compraba nada. Sólo se acudía para disfrutar de unos días fuera de la ley en completa libertad. Al final de la fiesta se quemaba una figura de madera, el denominado *Burning Man*. Tanto Larry como Sergey eran habituales seguidores del festival, así que acudieron, como todos los años, a disfrutar del desierto en libertad. En septiembre de 1999 colocaron en el diseño del logo de Google una seña identificativa del festival con la que pretendían comunicar a los usuarios: «Estamos en *Burning Man*». El diseño tuvo tal éxito que, a partir de entonces, en cada fecha significativa cambian el logo habitual de Google por un logo alegórico. Son los denominados *Doodles*.

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

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

Larry y Sergey tenían ya muy presente uno de los principios que los caracterizarían. Se trataba de un lema que regiría los principios de la compañía, aunque es posible que haya ido quedando como una desgastada idea alegórica, y no siempre respetada, a través de los años: *Don't be evil* («No seas malvado»). Esta frase ha sido acuñada como una declaración de principios por parte de uno de los primeros empleados, Paul Buchheit, que antes de una

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

reunión de trabajo del equipo comercial, en la que había que decidir cómo explotar publicitariamente las búsquedas, decidió dejarles escrito en una pizarra de la sala donde se iban a reunir el famoso *Don't be evil*. Para Karen Wickre, senior manager de Comunicaciones Corporativas, esta frase no se refiere a algo que haya que grabar en la entrada del edificio principal de Googleplex como un compromiso moral y empresarial. Significa un recordatorio interno, algo que llama la atención a los empleados sobre la línea maestra de la empresa.

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

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

La plantilla iba tomando forma con ingenieros que, en su mayor parte, cobraban un sueldo mediocre. Como compensación, tenían participaciones de miles de acciones con la esperanza de que, en algún momento, alcanzarían un valor considerable cuando la empresa despegara definitivamente. Este sistema, englobado en el *American Way of Life* del mundo de la empresa, no suele funcionar. La participación accionarial de los empleados de una *startup*⁵ generalmente se convierte en papel mojado. Pero éste no fue el caso. Todos los empleados de Google que por aquel entonces tenían participación accionarial son, hoy en día, multimillonarios.

Desde sus inicios la empresa ya era peculiar. Disponía de instalaciones atípicas, e incluso para la elección de personal la entrevista se realizaba directamente por ambos fundadores. Los viernes organizaban fiestas bajo el lema TGIF (*Thank God its Friday*). Resulta particularmente divertido ver alguno de los vídeos que sobre ellas circulan por internet. En ellos se pueden ver las incipientes oficinas de una empresa emergente de Silicon Valley, con menos de sesenta empleados en 1999, en las que se celebran cumpleaños, apartando para ello las mesas y las sillas de trabajo con la participación directa de Page y Brin, con los pasteles, las Heineken y las Coronitas circulando sin cesar, guerras de serpentinas y diversión sana. Viendo las imágenes parece comprensible la preocupación

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

que sentían los proveedores de los fondos de capital de riesgo, que habían invertido la nada desdeñable cantidad de veinticinco millones de dólares por añadir al equipo de trabajo una «supervisión adulta» en la forma de un consejero delegado profesional que guiara la nave.

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

Durante ese año Google y Yahoo! firmaron un pacto clave mediante el cual Google se convertía en el nuevo proveedor de búsquedas de Yahoo!, lo que aumentó todavía más el prestigio del buscador en la red. Este movimiento, todavía analizado hoy en día, se considera un grave error por parte de Yahoo! En ese momento, casi sin darse cuenta, capituló ante la pujanza de la tecnología de la nueva compañía. Más adelante explicaré mejor las consecuencias de esta alianza. Por poner un símil, sería algo parecido a que Pepsi-Cola decidiera abandonar su propio producto, no desarrollarlo más ni mejorarlo, no defenderlo en el mercado, y comenzara a vender Coca-Cola porque sabe mejor y la compran barata. Más tarde quisieron arreglarlo, pero el daño estaba hecho. Yahoo! como motor de búsqueda estaba herido de muerte. Reanimar al enfermo era ya casi imposible.

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

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

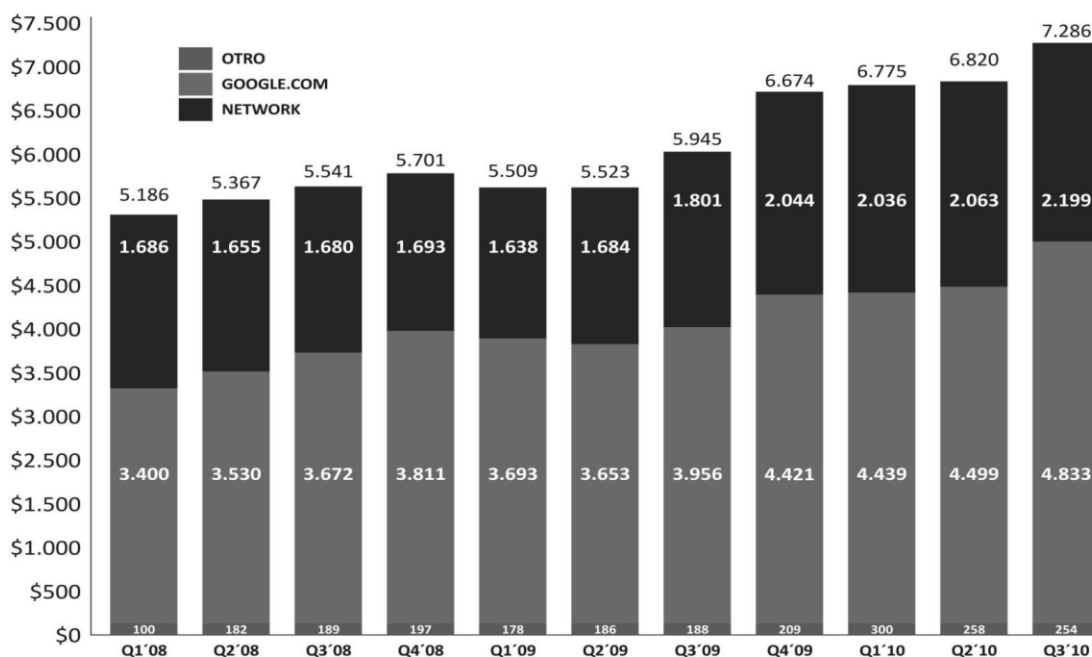
Reconozco que soy un gran fan de Schmidt. En mi opinión no se puede entender el desarrollo de Google, su salida a Bolsa y lo que es hoy en día sin su presencia. Él es el auténtico cerebro a la sombra que ha logrado que, en poco más de diez años, una prometedora compañía de internet (como existen cientos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

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

Ventas trimestrales

Q3'10 Y/Y crecimiento = 23%

Q3'10 Q/Q crecimiento = 7%



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

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

Durante 2002, el emergente programa Google Adwords, que permitió a Google dar el salto de ingresos que necesitaba, sufrió cambios importantes. Por citar un ejemplo, se introdujo el modelo de precio «costo por clic» (CPC) con el objetivo de dar al anunciante mayor control sobre el gasto en publicidad. Era un producto vivo, en continuo desarrollo desde entonces hasta nuestros días, que incorporaba constantes y significativas mejoras. En aquella época era, sin duda, la mejor manera de que los anunciantes obtuvieran resultados de sus campañas en internet.

En aquellos años, las agencias de publicidad organizaban las ventas de anuncios en páginas web por canales (sitios web de motor, mujer, negocios) sin segmentar detalladamente la publicidad. Esto era precisamente lo que mejor hacía Google por medio de Adwords. Recuerdo que los anunciantes trasladaban su preocupación a los soportes publicitarios y a las agencias por la falta de efectividad de las campañas convencionales en

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

La continua innovación tecnológica les hizo ganar un voto de confianza por parte del gigante America Online (AOL), que escogió a Google como su proveedor de búsqueda y publicidad para sus (en aquel entonces) treinta y cuatro millones de miembros y decenas de millones de visitantes de los sitios de su red de portales. Esta alianza supuso el primer gran enfrentamiento con Microsoft, que llevaba años intentando borrar del mapa a AOL mediante una fuerte inversión en su portal MSN, y que ofrecía correo gratuito en su filial Hotmail para competir con ellos. Sin embargo, la batalla con Microsoft sólo estaba empezando. Será una constante a lo largo de la historia de Google Inc.

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

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

Show me the money!

Larry y Sergey retrasaron todo lo posible la salida a Bolsa de Google Inc. No querían que competidores como Yahoo! y Microsoft conocieran con antelación el alcance de las operaciones de la compañía y, muy especialmente, sus dimensiones económicas reales. Pero el día tenía que llegar, entre otras cosas porque durante sus comienzos habían recibido financiación por parte de dos empresas de capital de riesgo, así como de familiares e inversores privados, y todos ellos presionaban para que la empresa saliera a Bolsa. Querían

recuperar su inversión, y esperaban lo que preveían como enormes plusvalías. Además, todos los empleados podrían ver sus acciones cotizar en el mercado y recibir el premio a años de frenético esfuerzo. En realidad, la empresa no necesitaba dinero para el día a día. A diferencia de lo que ocurría en Silicon Valley, no había necesitado contraer apenas deudas gracias a su capacidad para autofinanciarse o, en otras palabras, gracias al éxito social entre los usuarios, a su motor de búsqueda y a su incipiente éxito económico. La salida a Bolsa era tan prometedora que les permitiría disponer de más recursos para continuar creciendo. Los fundadores soñaban con una salida a Bolsa espectacular, nunca antes vista, no sólo por el monto económico de la operación, sino también por el número de compradores de aquellas primeras acciones.

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

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

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

Finalmente, el precio inicial de las acciones fue de 85 dólares y alcanzó rápidamente los 100 dólares. Posteriormente, en apenas tres años, se multiplicó por siete, pasando a 600 dólares. Es difícil encontrar un crecimiento tan vertiginoso en el mercado de valores, y es aún más complicado que se haya repartido no en grandes paquetes accionariales, sino en decenas de miles de pequeños inversores particulares. Tal vez por ese motivo los *googlefans* que compraron acciones serán siempre creyentes, pase lo que pase, y no se plantearán más dudas que recrearse en los beneficios obtenidos por su inversión. El caso es que para salir a Bolsa los accionistas de la empresa decidieron abrir el capital al público. Vendieron 19,6

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

millones de títulos, de los cuales 5,5 millones salieron de sus manos y 14,1 fueron de nueva emisión.

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

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

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

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

El debut de Google trajo a la memoria de los operadores imágenes de mediados de los años noventa, cuando en plena euforia tecnológica se multiplicaban las salidas a Bolsa de las empresas de internet, muchas de las cuales ya ni tan siquiera existen. Ese dinero se esfumó por el camino casi tan rápido como llegó. Cuando eso ocurre, el pequeño inversor, que es el último en subirse al barco, es generalmente el que se queda sin poder saltar antes de que se produzca el hundimiento.

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

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

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

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