Análisis del crecimiento externo de Google

POR **JUAN CARLOS MIGUEL DE BUSTOS**

En 2010, Google incrementó el número de compras de empresas. La estrategia de especialización que subyace a las principales adquisiciones realizadas por Internet comienza a enfrentarse a diferentes problemas, fundamentalmente en el área de la telefonía móvil y en las redes sociales. El incremento del número de competidores hace pensar en un cambio de rumbo por parte de Google, por ahora difícil de anticipar.

Google puede ser vista como la empresa representante de la economía de Internet (Boutang y Rebiscoul, 2009). Es el primer buscador mundial, es el líder en ingresos publicitarios que van a Internet y, además, al menos por ahora no cuesta nada a quienes lo utilizamos como usuarios. Se le asocia con la gratuidad, con lo cual es también representativa de la denominada Web 2.0.

Levy escribió un artículo en *Wired* titulado 'Secrets of Googlenomics' (Levy, 2009). Realmente, el artículo hubiera debido titularse 'Varianomics', porque es una oda al economista de Berkeley, Hal Varian, que ahora es el economista jefe de Google. Justo llegó a Google cuando este estableció un mecanismo para las subastas de los anuncios que aparecen en los resultados de las búsquedas.

Este sistema, que se conoce con el nombre de Adworks Select, consiste en que quien más ha ofrecido únicamente paga lo que ha ofrecido el segundo más un céntimo. Dicho tipo de subasta se conoce con el nombre de subasta de segundo precio (Beschorner, 2009). Con ello se consigue que las cantidades ofrecidas en subasta sean mayores que en una subasta clásica, de tipo directo, como la que se realiza en eBay.

Parece ser que la presencia de Varian ha podido influir en que las subastas se utilicen incluso en determinadas operaciones internas. El papel de Varian y su equipo de economistas -fundamentalmente económetras- es el de medir, analizar y en consecuencia utilizar los datos. Una de las iniciativas ha sido la de crear un índice de precios de Google que permite predecir la

Fundación Telefónica
Telefónica

inflación, sobre la base de un índice[1] construido a partir del estudio de las compras que los internautas hacen en la Red. Una vez más debemos pensar que el problema no es tener información o datos, que nos sobran y a Google más aún. El problema es gestionar el exceso de datos que un sitio como Google puede manejar.

Google es mágico y sorprendente. Parece mágico porque se le asigna la capacidad de predecir el futuro próximo. En efecto, permite predecir una epidemia, porque se multiplican las consultas sobre información de determinada enfermedad, como por ejemplo la gripe. Creo recordar que cerca del 7 por ciento de las búsquedas que se hacen en Google tienen alguna relación con la salud y el incremento en un corto plazo de búsquedas sobre un tema relacionado con la salud puede ser interpretado como algo que permite anticipar algo que va a ocurrir. Es sorprendente porque es el mayor consumidor de electricidad de todas las empresas de la Web, hasta el punto de que tiene que tener su propia central eléctrica al lado de su sede. Además, en 2010 solicitó poder comprar y vender electricidad en Estados Unidos (Pérez, 2010).

Management

Desde el punto de vista del *management*, es peculiar y ha innovado en múltiples aspectos, especialmente en el de los recursos humanos y su relación con la innovación. Hasta ahora esta se ha relacionado con productos o procesos y se ha colocado el énfasis en la creación de espacios de innovación, acercando investigadores o empresas innovadoras, o estableciendo colaboraciones con equipos de investigación de otros países o alianzas entre empresas y universidades, etc. No solo se innova potenciando estructuras o procedimientos de innovación. Google innova gestión y en especial en los aspectos relacionados con la motivación.

Desde el principio, Google ha entendido que la innovación supone pensar en quienes innovan y en la gestión de la innovación. Por ello, al entrar en Google se firma un contrato en el que se explicita que los trabajadores destinen un 20 por ciento de su tiempo de trabajo a proyectos personales, que incluso podrían desarrollar en competencia con Google, porque a diferencia de otras empresas, no existe cláusula de no competencia.

El objetivo es doble. Por un lado se pide incrementar la productividad, porque este 20 por ciento del tiempo disponible para proyectos personales implica que se realicen todas las actividades normales en el 80 por ciento restante. En otras palabras, se pide un 20 por ciento de incremento de la productividad (Girard, 2009a).

Destinar un tiempo a realizar un proyecto supone eliminar la burocracia que conlleva la aprobación de proyectos, si es que estos se aprueban. Esto se complementa con lo que Girard denomina gestión de la reputación; y es que en Google existe un sistema de organización en el que se contrata a personas de muy alto nivel y los proyectos realizados en pequeños grupos son evaluados por sus pares, de forma que se establece un alto nivel de exigencia en calidad de trabajo, ya que importa lo que los colegas piensan.

Otra innovación, que ya se ha popularizado, es pensar las actividades tecnológicas de Google como un cuchillo suizo multiherramientas, más que como un reloj analógico (Girard, 2009b, pp.

Fundación Telefónica
Telefónica

89-95). La imagen primera permite añadir o eliminar actividades, sin que el resto de las herramientas (actividades) se vean afectadas. Por el contrario, la imagen del reloj suizo supone que cualquier cambio implica la revisión del conjunto. Resulta indudable que el intentar innovar y mejorar los productos de forma modular ('cuchillar') permite multiplicar las innovaciones, que es lo que Google ha hecho, ofreciendo continuamente innovaciones.

Problemas

A Google se le plantean problemas importantes.

El problema resultante de la ecología publicitaria: la privacidad y un modelo de negocio problemático

En primer lugar está la dependencia de los ingresos publicitarios. El 97 por ciento de sus ingresos proceden de la publicidad. En la base del buscador[2] están los algoritmos de colocación automática de publicidad: Adworks, que coloca publicidad en los resultados de las búsquedas, y Adsense, que coloca publicidad en los sitios de terceros.

El espacio publicitario se compra a partir de palabras clave y mediante una especie de subasta. Se especifica la cantidad que se está dispuesto a pagar por día y, de manera automática en función de los otros subastadores y de otros factores, se calcula el lugar y el número de veces que se coloca la publicidad.

Es una publicidad directa, porque no se necesita pasar por agencia de publicidad para buscar el soporte o realizar la publicidad.

El sistema de colocación de publicidad es 'opaco'. Existen discrepancias entre Google y los usuarios sobre el nivel de 'granjas de contenidos', que son los sitios que producen contenido, con el solo propósito de obtener mejores puestos en los resultados de las búsquedas de Google. También sobre la efectividad de los clics y sobre la transparencia de los algoritmos, lo que motiva las quejas judiciales en Europa y en EEUU, porque se perjudican los resultados de los competidores (Reuters, 2010).

La privacidad. No es meramente circunstancial. No es específico de Google y sí de todos los sitios de Internet, pero es especialmente grave en los sitios que más frecuentamos (buscadores, redes sociales).

El problema de almacenamiento y explotación de los datos está interrelacionado con la publicidad. Se pueden acortar los periodos de almacenamiento o habilitar algún mecanismo para impedir que se guarden los resultados de las búsquedas, de forma que los usuarios puedan habilitar o deshabilitar el proceso. En algunos casos, en algunos sitios se colocan hasta cien dispositivos –*cookies* y similares- en el ordenador de los usuarios (Angwin y McGinty, 2010).

Si los sitios no estuvieran financiados con publicidad, el problema del almacenamiento y

Fundación Telefónica
Telefónica

explotación de los datos no sería tan importante. Suponemos que Google hace lo mismo que Criteo.com, que ofrece en sus páginas la explicación de lo que hace. Una persona que ha visitado un sitio es espiada y en los sitios en los que posteriormente entre ve colocada publicidad del primer sitio en el que estuvo. A la vez se estudian sus aficiones, intereses, etc. (Spring, 2010).

Por otro lado, la dependencia de los ingresos publicitarios en grado tan alto coloca a Google en una situación de posible debilidad. Indudablemente, el futuro de las inversiones publicitarias es incierto, pero cabe pensar que muchos factores podrían reducir las inversiones que hacen las empresas en publicidad, por ejemplo como consecuencia de la crisis (Brown et al., 2010).

También existe incertidumbre sobre el valor de los clics. En principio, como se mejora la medición del impacto de la efectividad de la publicidad en Google, los precios de los clics tenderán a mantenerse e incluso aumentar, pero también pueden encontrarse algunos elementos que podrían influir a la baja. En efecto, como se ha señalado, el estudio de las audiencias implica que Google guarde datos y que los utilice para cualificar audiencias y después venderlas a los anunciantes. Si se obliga a Google a que las búsquedas sean anónimas, entonces la efectividad de los clics podría ser menor, al no poder utilizar todo el conocimiento acumulado de los usuarios.

El oficio principal es la publicidad y secundariamente las búsquedas, por tanto, los competidores son múltiples

Google clasifica sus actividades en cuatro apartados: búsquedas, publicidad, sistemas operativos-plataformas y empresa[3]. Las búsquedas se refieren a los sitios de Google como Google Aardvark; la publicidad se compone de todas las actividades relacionadas con la colocación de anuncios (Adworks, Adsense, DoubleClick). A través de YouTube[4] se ofrece a los anunciantes multitud de formatos y la posibilidad de llegar a audiencias determinadas. También en publicidad, Google incluye la publicidad *on line* para móviles (Admob).

Los sistemas operativos y plataformas incluyen Android, que trabaja con 75 empresas de tecnología y de móviles a través de la alianza Open Handset Alliance. Incluyen también el navegador Google Crome, Google TV y Google Books.

En empresa están los productos complementarios de Google destinados a las empresas (Gmail, Google Docs, Google Calendar, Google Maps, etc.). A la vez se incluye el uso de la tecnología de buscadores Google aplicada a las empresas, así como la oferta de soluciones de pago a comerciantes *on line* a través de Google Checkout, etc.

Google opera en un mercado bidimensional (*two sided market*). Este tipo de mercados están presentes en la prensa diaria, las revistas, las radios y las televisiones generalistas, ya que los ingresos proceden de los anunciantes.

A la vez que negocia con estos, debe ofrecer productos que interesen al público, ya que este interés determina el éxito y los precios en el primer mercado -el de los anunciantes-, que es

Fundación Telefónica
Telefónica

quien realmente remunera sus actividades. Este doble mercado debe ser tenido en cuenta especialmente a la hora de considerar el futuro de Google.

Resulta interesante señalar a quienes considera Google competidores. Establece un inventario[5], que se señala a continuación y que muestra las actividades que se colocan como intermediadoras entre los usuarios y la información. En el fondo, se trata de atraer y retener usuarios:
– Los buscadores generalistas, como Bing y Yahoo.
– Los buscadores verticales, como Kayak.com (tarifas aéreas), Amazon.com, eBay, etc.
– Redes sociales, como Facebook y Twitter.
– Otras formas de publicidad convencional (páginas amarillas, radio, televisión, etc.).
– Empresas de *software* comercial, como Microsoft y Apple.
– Proveedores de productos y servicios similares a los ofrecidos por YouTube, Gmail, Google Docs, etc.

A la vista del listado anterior, cabe pensar que los competidores, más que actividades, son aquellos sitios en los que se reúnen muchos usuarios, con carácter general (buscador Google) o específico (ITA.com, buscador de viajes), porque esto les hace interesantes para colocar publicidad. Además, el hecho de que Google y Yahoo acordaran que la primera colocara publicidad en los resultados de las búsquedas de la segunda[6] subraya la idea de que el principal oficio es colocar publicidad y que podría llegar a acuerdos sobre publicidad con competidores, ya que estos no dudan en reconocer la potencia de su tecnología Adworks y AdSense.

También compiten con Google los sitios con audiencias no muy grandes (páginas amarillas), en los que se puedan determinar características específicas sociodemográficas de sus usuarios. Una de ellas es la localización geográfica, ya que las consultas de este tipo de páginas se hacen con carácter local, para encontrar un pintor o un determinado servicio o comercio. En esto, las redes sociales son fundamentales. Secundariamente, el oficio principal de Google puede ser considerado las búsquedas, pero estas son importantes en tanto en cuanto permiten colocar publicidad.

Problemas de diversificación

Múltiples adquisiciones para confortar sus oficios de base. Además encuentra fuertes competidores en el ámbito de las redes sociales y de la publicidad en los móviles.

En 2010 Google adquirió 48 empresas muy pioneras y jóvenes, casi una por semana, por valor de 1,8 millardos de dólares[7]. Hasta ahora, el año en que más adquisiciones había realizado era 2007 (18). En 2006 adquirió YouTube, que costó 1,2 millardos. En 2008, Doubleclick le costó 3,2 millardos, que ha sido la mayor adquisición realizada hasta el momento.

Si tenemos en cuenta las quince mayores adquisiciones de Google vemos que, salvo algún fracaso, están bien integradas en sus oficios principales (búsquedas y colocación de publicidad) y algunas pueden ser entendidas como de diversificación relacionada (búsquedas y

Fundación Telefónica
Telefónica

sistemas operativos en móviles). Los analistas señalan que las adquisiciones de Google funcionan bien, mejor que las de otros competidores como Yahoo (Chou y Victory, 2008).

Si nos atenemos a la taxonomía del punto anterior, relativa a las actividades de Google, podemos observar algunas de las últimas adquisiciones:
– Publicidad. Admob, adquirida en 2010, que ofrece servicios de publicidad en teléfonos móviles. DoubleClick, que desarrolla y ofrece servicios de publicidad por Internet. Invite Media, para mostrar la publicidad. dMarc, concebido para colocar automáticamente publicidad en radio, ha sido un fracaso estrepitoso. Teracent, en 2009, permite formatear y presentar anuncios de manera especial. Puede reformatear anuncios basados en el lugar geográfico, la lengua y otros factores, de forma que un solo anuncio puede ser customizado de mil maneras.
– Buscadores. Aardvark es una búsqueda en la que las respuestas vienen de personas; parece que aún no está muy integrada en los resultados de Google. Metawem es un motor de búsqueda semántico. Plinkart permite buscar a partir de imágenes. ITA, para la búsqueda de tarifas aéreas. Like.com es una especie de comparador de precios de artículos de ropa y complementos. BeatThatQuote, comparador de precios. Ruba.com es una guía de viajes en la que participan 'blogueros' y expertos locales.
– Plataformas. Android, adquirida en 2005, es un sistema operativo basado en Linux y destinado a teléfonos móviles y *tablets*. Es un sistema operativo para móviles, que a principios de 2011 tenía un 25 por ciento de la cuota de mercado, después de Symbian, de Nokia. No genera directamente ingresos, pero constituye una base para la búsqueda a través de Google en los móviles y, por tanto, de colocación de publicidad.
-Empresas. Muchas adquisiciones son empresas que pueden después complementar algunas de las actividades consideradas en este apartado. Como DocVerse, que permite editar archivos Microsoft Office *on line*. En 2006 adquiere Upstartle y XL2Web, con lo que construye Google Docs y Google Spreadsheets. BumpTop, que es una oficina 3D que podría integrarse en los teléfonos Android. Plannr es una mensajería que permite a colegas o amigos establecer reuniones *on line*. Picnik, de retoques de fotos *on line*. Este se integrará previsiblemente en Picasa, que es el servicio para compartir fotos. Postini, en 2007, relacionado con el archivo y la protección de archivos.

Una buena parte de las adquisiciones pueden ser consideradas como complementos técnicos que están en la base de las diferentes actividades de Google. Como por ejemplo On2, estándares de compresión de vídeo, que ha sido adoptada por Skype, Nokia, Adobe y Brightcobe. Zynamics, de seguridad informática y de ingeniería inversa. eBook Technologies, que desarrolla aparatos inteligentes de lectura. Widewine permite identificar las violaciones de los derechos de *copyright*. Quicksee, que es una tecnología de creación de vídeo interactivo y que parece estar destinada a Street View. Keyhole, en 2004, dedicada al *software* de visualización geoespacial, que está en la base de Google Maps, Google Herat, etc. Jambool, que ofrece soluciones de pago para juegos y mundos virtuales *on line*. Feedburner, que ofrece herramientas a publicistas y usuarios en RSS.

La amenaza de Facebook y otras adquisiciones

Facebook le plantea problemas fundamentales. No solo es la red líder en un ámbito en el que Google apenas tiene influencia, sino que dicho liderazgo lo convierte en una plaza de mercado,

Fundación Telefónica
Telefónica

con sus 600 millones de usuarios en 2011. Esto es lo que significa que Time Warner haya empezado a vender alquileres de películas en Facebook. Además, en teoría, aunque solo sea puntualmente, Facebook podría competir con Google como buscador. Bastaría con preguntar en Facebook sobre los sitios en los que hay una determinada información…

Facebook está a punto de triunfar en la publicidad móvil. Le lleva ventaja a Google, ya que existen muchas más aplicaciones para todos los sistemas de explotación y no solo en Android, como en el caso de Google.

Claramente Facebook y Google compiten en el mercado de la publicidad y a Google le preocupa saberlo. Facebook ha valorado incluso entrar en el campo de los buscadores, pero ha considerado que es tarea muy compleja y ha lanzado en alianza con Microsoft el botón *like* de Bing. Con ello se posiciona en el campo de las búsquedas sociales. No ha pasado ni un año y Google acaba de inaugurar -en marzo de 2011- el botón +1 en Google, de forma que entra así en la socialización de las búsquedas (Efrati, 2011).

Google es consciente de su poderío tecnológico, por lo que multiplica los movimientos en móviles y en redes sociales. Así, desarrolla aplicaciones que permiten ir al lugar donde se vende un bien o servicio que ha sido fotografiado con un iPhone o un teléfono con sistema Android. Por ahora lo lleva a cabo como experimento con varias empresas, entre las que está Disney (Brian, 2010).

Podría decirse que la telefonía móvil y los *tablets* constituyen una de las direcciones estratégicas de Google. Si juntamos Android -sistema operativo para móviles-, Endoxon -servicios para móviles (Dignan, 2007)-, Reqwireless -navegador para móviles-, Dodgeball -red social para móviles-, Zipdash -navegador de web-, Admob -colocación de publicidad-… todas estas empresas tienen en común la movilidad.

Algunas de las últimas adquisiciones tienen relación con las redes sociales, que podrían integrarse en la suya. Empezó con Orkut en 2004 y parece que no ha funcionado demasiado, por lo que lanzó Buzz. En marzo de 2011 se hablaba de juntar las redes sociales en Circle (Kirkpatrick, 2011). Así, en 2011 ha adquirido Fflick, red dedicada a crítica de cine, en relación a Twitter, de forma que permite saber qué opinan los colegas en esta red social sobre determinadas películas; y Episodic, que es una plataforma de albergue, de gestión y difusión de vídeos *on line*. En 2010 adquirió Slide, de juego social, lo mismo que Zynga. También en 2011 ha adquirido SayNow, red social de mensajes de voz (Rosoff, 2011).

Google ha estado negociando con Groupon su compra por 6 millardos, lo que hubiera supuesto, con diferencia, la mayor adquisición de la historia de Google, pero se han suspendido las negociaciones (Efrati, 2011). Groupon es un ejemplo de la compra social o agrupada: si un determinado número de personas acepta una oferta, entonces estas personas pagan la mitad de la tarifa; si no se llega al número determinado, entonces no hay oferta. Y solo se ofrece una vez al día por localidad.

Para Google el motivo de las adquisiciones es triple: adquiere nueva tecnología -mediante patentes- y así no las adquieren los competidores; incorpora técnicos de alto nivel -en su doble

Fundación Telefónica
Telefónica

faceta de emprendedores y de técnicos de talento-, y adquiere una nueva fuente de ingresos.

Ahora bien, alguno de los fundadores o de los altos ejecutivos de las empresas adquiridas a veces abandona Google, como fue el caso de YouTube, en el que uno de los dos no continúa en Google. También se fueron los fundadores de Dodgeball, que permite a los usuarios de telefonía móvil señalar el lugar en el que están. Tampoco significa que los fundadores trabajen en el interior de la empresa que fundaron.

Parte de las adquisiciones le plantean problemas, ya que algunas deben ser aprobadas por el Departamento de Justicia norteamericano, como es el caso de la adquisición de ITA Software Inc., relacionada con la búsqueda de tarifas de viajes. Con ello Google prolonga su oficio de buscador. Con ITA entra en el mercado de los buscadores *on line* de tarifas de vuelos, y varias empresas han constituido Fairsearch.org y han interpuesto queja ante la justicia norteamericana, señalando que plantea problemas de competencia.

Más problemas: el *copyright*

Girard (2009b, p. 166) dedica un capítulo de su famoso libro sobre Google a la sostenibilidad de Google. En él enumera algunos de los problemas con los que debe enfrentarse, como el del *copyright* y la gestión de la incertidumbre.

Google adquirió YouTube, pero tuvo que destinar buenas cantidades de dinero a pagar bufetes de abogados y a hacer frente a las indemnizaciones, porque es bien sabido que YouTube desde el principio contrató la subida masiva de vídeos para que inmediatamente se convirtiera en un sitio de interés. Esto lo hizo a sabiendas de que muchos de los contenidos poseían *copyright*. Viacom[8], distintas televisiones y otras productoras reclamaron cantidades importantes. Google tiene un saber hacer en materia de *copyright*, como consecuencia de las dificultades que está teniendo con Google Books, que podría aplicar a otras actividades como el audiovisual, pero parece que en esta labor no ha realizado movimientos estratégicos.

En todo caso, la gestión de los derechos de *copyright* de enormes cantidades de documentos ha llevado a Google a optar por la vía de que sean los tenedores de los derechos quienes reclamen la retirada de los contenidos o el inicio de la negociación. En la última sentencia judicial[9] se critica esta aproximación (*opt in*), para que la invierta (*opt out*).

Otro problema es el de las obras huérfanas, es decir, aquellas que no tienen derechohabientes conocidos. Se reclama que estas obras estén disponibles también para otros sitios. En caso contrario, Google se las apropiaría en monopolio, que era lo que pretendía.

No solo Google Books es fuente de múltiples problemas con la justicia en Norteamérica. El propio crecimiento de Google y su posición de líder del mercado de búsquedas implica que algunas adquisiciones sean analizadas por el departamento de Justicia norteamericano para estudiar si no afecta a la competencia (Manne y Wright, 2011). Fue el caso de Doubleclick, cuya adquisición fue aprobada.
Otro problema que puede tener es el del propio tamaño. Google ha incrementado sus

Fundación Telefónica
Telefónica

adquisiciones y ya tiene más de 20.000 empleados. Puede resultar difícil gestionar un centenar de empresas, en continua innovación. La denominada paradoja de la investigación es que aunque las empresas más grandes pueden destinar mayores cantidades a la innovación y al *marketing*, las innovaciones de ruptura siempre proceden del exterior, por cuanto las empresas nuevas pueden apostar por las más rabiosas innovaciones. Además, Internet se encuentra en un momento de cambio importante, de forma que a la complejidad de la gestión interna debe sumarse la externa, en la que se experimentan modelos de negocios, de redes sociales, nuevos buscadores, etc., que indudablemente se convertirán en nuevos problemas que gestionar. No obstante, nos queda Google para rato. Ello constituirá la ocasión de nuevos libros y artículos sobre él.

Conclusión estratégica

Internet evoluciona muy rápido y en esta década asistiremos a grandes cambios y posiblemente al nacimiento de nuevas empresas, nuevas tecnologías, nuevas actividades y nuevos sitios. Recientemente leíamos en *El País* que, mientras que Google era la empresa de Internet de la primera década del presente milenio, Facebook va a constituir el paradigma de la década 2010-2020 (Muñoz, 2011). Podemos pensar que la estrategia de Google va a tener que cambiar. El hecho de que Google.com sea el tercer sitio web más visitado en Europa[10] no puede sino inquietar a sus dirigentes, sobre todo si en esta zona, el primer sitio en visitas es facebook.com.

En el presente texto se ha analizado el crecimiento externo de Google. En principio, la mayoría de las adquisiciones reconfortan los oficios de Google. El principal, en torno al cual pivotan los otros, es el de colocación de publicidad, especialmente en Internet. En un determinado momento intentó colocar la publicidad en prensa, televisión y radio, si bien no ha tenido el éxito esperado. La adquisición de grandes cantidades de contenidos (Google Books y YouTube) le permite colocar mejor la publicidad, a la vez que le pueden reportar algunos ingresos. Ignorar esta consideración puede hacernos caer en el espejismo de que las adquisiciones realizadas por Google son dispares y de tipo conglomeral o, lo que es lo mismo, de diversificación extrema.

En este momento Google tiene muchos frentes, ya que cualquier sitio muy visitado constituye un rival para su oficio principal (buscadores, redes sociales, sitios como Groupon, etc.), por lo que alguna de las compras realizadas podría utilizarlas para explorar nuevas fuentes complementarias de ingresos (energías renovables, *broker* de energía, etc.). Mientras tanto, también erige algunas barreras defensivas, que podemos denominar ‘estrategias de foso’ o ‘de zanja’, de forma que algunas adquisiciones son realizadas para que no sean adquiridas por sus competidores. Es el caso de Doubleclick y de Nortel, mediante la cual adquiere seis mil patentes, que Google no quiere que caigan en manos del enemigo. En todo caso, las quince personas encargadas de las adquisiciones en Google van a tener mucho trabajo desde hoy.

Bibliografía

Angwin, J. y McGinty, T. (2010, 30 de julio). Sites Feed Personal Details To New Tracking Industry. *The Wall Street Journal* [en línea]. Disponible en:

Fundación Telefónica
Telefónica

http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703977004575393173432219064.html

Beschorner, P. F. E. (2009). *Do Consumers Benedit from Concentration in the New Economy? A Review of Google's Mergers, Acquisitions, and Arrangements.* ZEW, Centre for European Economic Research [en línea]. Discussionn Paper No. 08-11. Disponible en: *http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1338760*

Brian, M. (2010, 16 de noviembre). Google Goggles goes commercial, partners with five brands in marketing experiment. *The Next Web* [en línea]. Disponible en: *http://thenextweb.com/mobile/2010/11/16/google-goggles-goes-commercial-partners-with-five-brands-in-marketing-experiment/*

Chou, T. y Victory, W. (2011, 14 de marzo). Yahoo!'s Top 10 Largest Acquisitions. Business Insider [en línea]. Disponible en: *http://www.businessinsider.com/yahoos-top-10-largest-acquisitions-2011-3*

Dignan, L. (2007, 12 de marzo). Google's acquisition strategy should think small (and Mobile). *ZDNET* [en línea]. Disponible en: *http://www.zdnet.com/blog/btl/googles-acquisition-strategy-should-think-small-and-mobile/4827*

Efrati, A. (2011a, 5 de marzo). Google Crank Up M&A Machine. *The Wall Street Journal* [en línea]. Disponible en: *http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704076804576180731106896822.html*

– (2011b, 31 de marzo). Google Wants Search to Be More Social. *The Wall Street Journal* [en línea]. Disponible en: *http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703806304576232771273306208.html*

Garon, J. M. (2010). *Searching Inside Google.* Comittee of Cyberspace Law of the ABA Busines Law Section, Winter Working Meeting. Miami, 29-1-2010 [en línea]. Disponible en: *http://ssrn.com/abstract=1461463*

Girard, B. (2009a). Google en parfait modèle du capitalisme cognitif. Multitudes [en línea], No. 36, 78-81. Disponible en : *http://www.cairn.info/revue-multitudes-2009-1.htm*

– (2009b). *The Google Way*. San Francisco: No Starch Press.

Kirkpatrick, M. (2011, 13 de marzo). Google to Launch Major New Social Network Called Circles, Possibly Today (Updated). *ReadWriteWeb* [en línea]. Disponible en: *http://www.readwriteweb.com/archives/google_to_launch_major_new_social_network_called_c.php*

Levy, S. (2009). Secret of Googlenomics: Data- Fueled Recipe Brews Profitability. *Wired Magazine* [en línea], No. 17, jun.. Disponible en: *http://www.wired.com/culture/culturereviews/magazine/17-06/nep_googlenomics*

CC BY NC ND

Liedtke, M. y Steinhauser, G. (2010, 30 de noviembre). EU Google Antitrust Probe: European Union Investigating Search Abuse. *Huffingtonpost* [en línea]. Disponible en: *http://www.huffingtonpost.com/2010/11/30/eu-google-antitrust-probe_n_789633.html*

Moulier-Boutang, Y. y Rebiscoul, A. (2009). Peut-on faire l'économie de Google?. *Multitudes* [en línea], No. 36, 83-93. Disponible en: *http://www.cairn.info/revue-multitudes-2009-1.htm*

Mullin, J. (2011, 4 de abril). Viacom Appeal: YouTube Hits Back, Says It's A Good Net Citizen. *Paidcontent.org* [en línea]. Disponible en: *http://paidcontent.org/article/419-youtube-responds-to-viacom-appeal-saying-its-a-good-net-citizen/*

Muñoz, R. (2011, 10 de abril). El fatal dominio de Google. *El País*, Cuaderno Negocios, p. 7.

Nortel (2011, 4 de abril). *Nortel to Sell Patent Portfolio* [en línea]. Disponible en: *http://www2.nortel.com/go/news_detail.jsp?cat_id=-8055&oid=100272100&locale=en-US*

Pérez, J. C. (2010, 8 de enero). Google Applies to become Electricity Marketer. *PC World* [en línea]. Disponible en: *http://www.pcworld.com/article/186371/google_applies_to_become_electricity_marketer.html*

Reuters (2010, 1 de marzo). Microsoft says Google acts raise antitrust issues. Reuters [en línea]. Disponible en: *http://www.reuters.com/article/2010/03/01/us-microsoft-google-idUSTRE61Q02H20100301*

Rosoff, M. (2011, 14 de marzo). Google's 15 Biggest Acquisitions And What Happened to Them. *Business Insider* [en línea]. Disponible en: *http://www.businessinsider.com/googles-15-biggest acquisitions-and-what-happened-to-them-2011-3*

Spring, T. (2010, 4 de junio). Google Is Ginormous: Why You Should Care. *PC World* [en línea]. Disponible en: *http://www.reuters.com/article/2010/06/04/urnidgns852573c40069388000257738001d676f-idUS87142115920100604*

The Economist (2010, 2 de enero). How Long will Google's Magic Last. *The Economist* [en línea]. Disponible en:. *http://www.economist.com/node/17633138*

Sitios web

http://GoogleMonitor.com

Fundación Telefónica

Telefónica

http://googlewatch.eweek.com

http://www.Googleopoly.net

Notas

1 Véase: *http://mostlyeconomics.wordpress.com/2010/10/13/google-price-index/*

2 Google clasifica los contenidos según el número de *links* de los sitios y de su calidad.

3 Véase: *http://investor.google.com/documents/20101231_google_10K.html#toc120214_1*

4 Véase: *http://www.website-monitoring.com/blog/2010/05/17/youtube-facts-and-figures-history-statistics/*

5 Véase: *http://investor.google.com/documents/20101231_google_10K.html#toc120214_1*

6 Véase: *http://news.bbc.co.uk/2/hi/7451946.stm*

7 Un buen listado, aunque incompleto, se encuentra en: *http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_acquisitions_by_Google*

8 En abril de 2011 se hizo pública la sentencia sobre Viacom versus YouTube (Mullin, 2011).

9 Véase la última decisión judicial. Es interesante el comentario de Public Knowledge (22 de marzo de 2011), disponible en: *http://www.publicknowledge.org/public-knowledge-statement-google-book-search-deci*

10 Datos de *Le Journal du Net* (22 de abril de 2011). Disponible en: *http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/classement-sites-web-en-europe.shtml*

Fundación Telefónica
Telefónica