

Tirada: **65.000**
Difusión: **33.000**

Audiencia: **115.500**

Ref: **9169288**

Forbes

Nacional **Mensual**
Economía
1ª Edición **01/05/2017**

Superficie: **525 cm²**
Ocupación: **100%**
Valor: **12.000,00 €**
Página: **88**



1 / 4

COPI BUSINESS TECNOLOGÍA

El primer equipo de Google en 1999. ↓



GOOGLE: LA VORACIDAD DE UN GIGANTE INSACIABLE

ALPHABET, EL CONGLOMERADO CORPORATIVO QUE ABARCA TODAS LAS DIVISIONES DE GOOGLE, HA ADQUIRIDO CASI 200 EMPRESAS EN LOS ÚLTIMOS VEINTE AÑOS. YA ABARCA DESDE SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO EN LA NUBE HASTA LA FABRICACIÓN DE HARDWARE. SON POCOS LOS TEMERARIOS QUE INTENTAN PONER LÍMITES A SU CRECIMIENTO.

Al introducir las palabras "Google compra" en el buscador del gigante de Mountain View, aparecen decenas, si no centenares, de páginas que servirían para listar las empresas y proyectos

engullidos por la multinacional. Desde 2001, Google o Alphabet -la corporación matriz que engloba todas las divisiones de la tecnológica- ha adquirido casi 200 compañías, según datos de la consultora CB Insights.

Desde YouTube (2006) a Android (2005), pasando por Google Maps y el reciente *smartphone* Pixel, los de la 'gran G' han aprovechado sus compras e inversiones tanto para desarrollar dispositivos y herramientas de *software*, como para estirar su poderoso brazo a cualquier área tecnológica. Una estrategia que le ha abierto las puertas a su actual puesto de supremacía en el sector.

Ya en sus inicios, afincado en un garaje del californiano Menlo Park en 1998, la empresa comenzó a demostrar su afán por innovar en la era posterior a las 'puntocom'. Sin embargo, al principio, los avances se gestaban dentro de la corporación. Es famosa la regla del 20 % del tiempo que permite a sus trabajadores emplear ese porcentaje de

Tirada: **65.000**
Difusión: **33.000**

Audiencia: **115.500**

Ref: **9169288**

Forbes

Nacional **Mensual**
Economía
1ª Edición **01/05/2017**

Superficie: **525 cm²**
Ocupación: **100%**
Valor: **12.000,00 €**
Página: **89**



2 / 4

sus horas laborables en desarrollar proyectos personales, una iniciativa que dio lugar al nacimiento de su omnipresente servicio de correo, Gmail, y al programa de monetización de contenidos *online*, AdSense.

Más tarde, el gigante de Mountain View se sumó a la moda de invertir en negocios emergentes con su fondo Google Ventures, que vio la luz en 2009, y creó una división para impulsar la tecnología más avanzada y futurista, el por entonces Google X innovationlab, actualmente solo Google X. Pero en los últimos años la empresa ha ido cambiando su *modus operandi*, sustituyendo una estrategia basada en la experimentación interna por una estructura corporativa descentralizada.

En 2011, Larry Page, el CEO de la compañía –ahora al frente de Alphabet– verbalizaba sus intenciones asegurando que en Google iban a poner “más madera en un menor número de flechas”: el enfoque de innovación democratizada, impulsada de abajo a arriba, dejaría paso a un modelo jerarquizado de expansión *top-down*. De esta forma, el foco del modelo dejó de centrarse en el motor de búsqueda y la publicidad para abarcar campos tan dispares como los vehículos autónomos, la sanidad o la electrónica de consumo.

“Google comenzó a comprar porque le interesaban ciertas tecnologías: si no encuentra una alternativa de código abierto para una función determinada o ve que le va a resultar muy lento desarrollarla, la comprará”, explica Enrique Dans, docente y asesor sobre innovación tecnológica y transformación digital en IE Business School. Un buen ejemplo es el caso de Android. “Podía haber desarrollado un sistema operativo para móviles, pero iba a tardar más que comprando una empresa que ya lo tenía”, prosigue el experto. El siguiente paso tras la adquisición consiste en mejorar y potenciar la herramienta e incluirla en sus productos para introducirlo en el mercado.

Una lista de la compra elaborada

En la ‘gran G’ “no salen de compras sin un objetivo, sino que busca lo que necesita: su filosofía se basa en llenar huecos, son muy prácticos”, señala Dans. Esta visión utilitarista, centrada en los instrumentos, dife-

LARRY PAGE SIGUE SU MÁXIMA DEL CEPILLO DE DIENTES EN CADA NUEVO PROYECTO: “¿LO USARÍAS UN PAR DE VECES AL DÍA Y MEJORARÍA TU VIDA?”

rencia al gigante de otros grandes nombres como Amazon y Facebook. La firma de Mark Zuckerberg apuesta en mayor medida por el equipo humano detrás de los proyectos que incorpora, una actividad, la de engullir pequeñas *startups*, en la que tampoco se queda corta. Al fin y al cabo, todos se mueven en un ecosistema que avanza y muta a un ritmo vertiginoso. “Todas esas compañías están constantemente comprando, o bien recursos humanos o bien las piezas que les faltan en su puzzle tecnológico”, asegura el experto de la IE Business School.

El proceso de selección de Google ha dado lugar otra popular máxima acuñada por Page: el test del cepillo de dientes. Se trata de un sencillo análisis que el responsable de Alphabet utiliza para decidir si merece la pena hacerse con un nuevo proyecto, unificado en una sola pregunta clave: su producto o servicio ¿es algo que todo el mundo usaría un par de veces al día y que mejoraría la vida de las personas?

Aunque confía en sus asesores económicos, “Larry estudia los acuerdos potenciales en una etapa muy temprana. Los banqueros pueden ayudar, pero no son necesariamente fundamentales en las discusiones”, explicaba a *The New York Times* Donald Harrison, vicepresidente de desarrollo corporativo de Google.

Según un extrabajador que ha abandonado recientemente la compañía, gran parte de las últimas propuestas de compra venían del departamento empresarial. Desde que Diane Green tomara las riendas de la unidad de aplicaciones y servicios y productos en la nube, muchas de las adquisiciones del gigante de internet han ido en línea con este área. Es el caso de las *startups* Orbitera, Bebop y Anvato. El objetivo de la ‘gran G’, en este caso, consiste en sumarse a Amazon a la hora de ofrecer este tipo de servicios de internet.

A medida que más y más empresas almacenan o gestionen datos a través de plataformas como Amazon Web Services, más posibilidades habrá de que haya suficiente pastel para distintos proveedores. Y Google quiere un trozo. “Va a reinar la interoperabi-

lidad. Nadie se va a centrar en una sola cosa”, vaticina Scott Broomfield, director de operaciones de Metavine, otra *startup* que basa su negocio en prestar servicios en la nube.

Pero además de servirle para afianzarse en este nicho, el gigante intentaría con esta estrategia unificar su área de ventas –anteriormente integrada por equipos independientes encargados de promocionar servicios de almacenamiento en la nube y aplicaciones para el ámbito corporativo– con el fin de ponerse a la altura de la oferta, madura y consolidada, de Amazon y Microsoft. De acuerdo con su filosofía de completar poco el puzzle en lugar de realizar una única y colosal compra, los de Mountain View se nutren con pequeñas adquisiciones que aportan las piezas que le faltan para construir y completar el área de aplicaciones, tecnología en la nube y *marketing*.

Un ecosistema que se retroalimenta

Pero atreverse con ideas revolucionarias conlleva, en ocasiones, la renuncia a obtener beneficios de forma directa. Ni los coches inteligentes –en los que ahora trabaja en su nueva división, Waymo– ni proyectos como Loon –globos diseñados para proporcionar internet en los lugares más remotos del globo– se han convertido en una fuente de ingresos. Como tampoco ha sido exitosa su apuesta por la fibra con Google Fiber. Sin embargo, todos ellos alimentan un creciente ecosistema que sostiene y alimenta los intereses del gigante.

Su acérrimo compromiso con YouTube es otro buen ejemplo de cómo tiene lugar esta retroalimentación. Por una parte, la plataforma gana en audiencia gracias a la proliferación de nuevos canales y del video en internet, mientras por otra, constituye un motor de esa transición hacia otros formatos y plataformas. Camina de la mano del buscador y es uno de los mayores escaparates de publicidad del gigante.

Las cuentas de Alphabet mostraban un aumento del 22,2% en los beneficios obtenidos durante el último trimestre de 2016 respecto al periodo anterior. El crecimiento. ➔

Tirada: **65.000**
Difusión: **33.000**

Audiencia: **115.500**

Ref: **9169288**

Forbes

Nacional **Mensual**
Economía
1ª Edición **01/05/2017**

Superficie: **525 cm²**
Ocupación: **100%**
Valor: **12.000,00 €**
Página: **90**



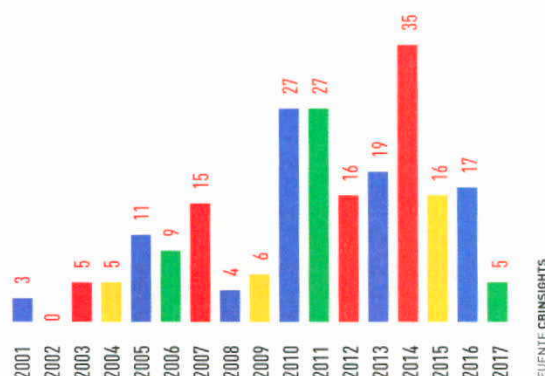
3 / 4

CORE BUSINESS TECNOLOGÍA

OPERACIONES EN STARTUPS DE FONDOS DE INVERSIÓN DE LAS 5 GRANDES



COMPRAS ANUALES



→ que sobrepasó las expectativas de los analistas, vino impulsado por el aumento de la inversión de los anunciantes, que necesitaban abarcar una base de usuarios que pasa cada vez más tiempo en las nuevas plataformas móviles y YouTube. Los ingresos derivados de la publicidad, que continúa suponiendo el centro de su negocio junto con las búsquedas, crecieron en conjunto un 17,4 % (hasta unos vertiginosos 22.400 millones de dólares, en torno a 21.000 millones de euros).

Aunque este incremento en volumen lo compensa en cierta manera, el coste por clic de la compañía –el retorno económico de cada visita a un anuncio– hace tiempo que tiende a la baja. Por su parte, el resto de apuestas del padre corporativo de Google, como los anteriormente citados, Google Play y la firma de tecnología inteligente para el hogar, Nest, contribuyen poco al cómputo global, pero la fracción aumenta poco a poco: en 2016 incrementaron en un 41 % su aportación. Durante el último trimestre del año pasado, la compañía ha reportado unos beneficios de 262 millones de dólares (246 millones de euros)

derivados de estos proyectos, mientras que el mismo segmento provocó pérdidas por operaciones de 1.088 millones de dólares (unos 1.020 millones de euros).

Otra de las divisiones en auge de la que no pierden detalle los inversores por su potencial es el *hardware*. En este campo, el gigante tecnológico ha apostado por su dispositivo y asistente virtual para el hogar, Google Home –competencia directa de Alexa de Amazon– y el esperado Google Pixel, el flamante smartphone de Google que sustituye a la familia Nexus desde el pasado otoño y que intenta hacer sombra a los asentados iPhones y la línea de Samsung.


La era de los todopoderosos

Durante los pasados cuarenta años, los mayores nombres en tecnología –desde IBM a Hewlett-Packard, pasando por Cisco y Yahoo– nunca han estado a salvo de los competidores. Alguna de las muchas *startups* surgidas en este tiempo terminaba por desbancarlos o, al menos, frenar su avance. La dinámica en la evolución de estos gigantes

ha pasado, en general, por una innovación temprana que les impulsaba en un nicho inexplorado a un crecimiento y posterior consolidación como una gran empresa, en gran medida ajena a las nuevas tendencias y proyectos que revoloteaban a su alrededor.

Pero en la última década este patrón parece haber cambiado. Lejos de convertirse en cansados, aunque robustos, elefantes, las grandes corporaciones tecnológicas continúan creciendo con la voracidad de un tiburón. Así ocurre con Amazon, Apple, Facebook, Microsoft y Alphabet. “Todas estas compañías están constantemente comprando, o bien recursos humanos o bien las piezas que faltan en su puzzle tecnológico”, confirma Dans, quien lo ve como “una estrategia muy normal”.

En el 2017, los cinco gigantes suponen la mitad de la decena de empresas más valoradas en el mercado bursátil. Gran parte de su poder proviene del control que ejercen sobre la infraestructura digital sobre la que se sustenta gran parte de la economía del sector tecnológico: teléfonos móviles, re-

Tirada: 65.000	Forbes	Superficie: 525 cm²	
Difusión: 33.000		Ocupación: 100%	
Audiencia: 115.500	Nacional	Valor: 12.000,00 €	4 / 4
Ref: 9169288	Economía	Página: 91	
	1ª Edición	01/05/2017	



NO ES ORO TODO LO QUE RELUCE

El hecho de que la 'gran G' engulla cualquiera de sus antojos no significa que siempre le sienten tan bien como esperaba. La realidad virtual y la inteligencia artificial (IA) están en el punto de mira del gigante, apuestas de futuro que, en ocasiones, le traen más quebraderos de cabeza que beneficios. Un ejemplo es DeepMind, una *startup* londinense especializada en IA que los de Mountain View metieron en el saco de Alphabet en 2014 con el correspondiente desembolso de 600 millones de dólares (563 millones de euros). Estaba por ver cómo iba a rentabilizar aquel ingente gasto.

El CEO de Google, Sundar Pichai, aseguraba el año pasado que estaban centrados en convertir su motor de búsqueda en una herramienta más útil y eficiente. Y "uno de los ingredientes principales para facilitar este impulso hacia una mayor asistencia es la inteligencia artificial", advirtió en una de las presentaciones de los resultados económicos de la compañía. "Llevamos tiempo invirtiendo en construir el mejor equipo y herramientas de *machine learning* y estamos recogiendo los frutos de ese esfuerzo de muchas formas", añadió.

De momento, DeepMind se ha dedicado, esencialmente, a desarrollar algoritmos capaces de derrotar a los humanos en

juegos de mesa y a crear aplicaciones gratuitas para organismos estatales de salud.

Ninguna de estas actividades ha reportado beneficios significativos, aunque otro de sus proyectos le ha servido al menos para ahorrar. Los ingenieros de la firma londinense han concebido un sistema para aumentar la eficiencia del consumo de electricidad de los centros de datos que Google tiene diseminados por el mundo.

Aunque puede que sí exista una vía para explotar el potencial de DeepMind. Un reciente estudio académico acusa al rey de internet de cometer imperdonables errores en términos de transparencia en la gestión de la información personal de los ciudadanos británicos. El acuerdo que la *startup* de IA tiene con el Servicio Nacional de Salud británico le permite acceder a los historiales médicos de 1,6 millones de pacientes de hospitales londinenses. Pero la firma podría estar recabando datos más allá de lo pactado en el contrato, según las críticas, para utilizarlos como herramienta para obtener el ansiado retorno económico.

Es la otra cara de la moneda de un sector que se encuentra bajo la lupa de reguladores y legisladores por supuestas prácticas que podrían vulnerar el frágil derecho a la privacidad.

des sociales, internet, la nube, logística, así como los datos y el poder de procesamiento requeridos para los avances que veremos en los próximos años. Sin embargo, no solo reducen sus dominios a la electrónica de consumo o la *web*. La automoción, la sanidad, la distribución de bienes y servicios, el ocio o las finanzas ya forman parte del abanico de sectores a los que han extendido sus redes.

Pese a que no son totalmente inmunes al éxito de las *startups* ni a los ciclos de negocio, se alejan de su influjo gracias a compras estratégicas y una visión a largo plazo.

Límites al crecimiento

Sin embargo, mientras otras empresas no pueden hacer otra cosa que observarlas en la distancia, los poderes legislativos y reguladores de diferentes países, e incluso la opinión pública, han puesto trabas a los insaciables gigantes. Mientras que antes gozaban del

beneplácito de usuarios y sociedad en general, todo el mundo ha comenzado a mirar con recelo su incansable crecimiento.

Las barreras son diferentes en cada caso, según la compañía y la región: incluyen desde las investigaciones fiscales y antimonopolio sufridas por Apple y Google en Europa hasta las críticas y amenazas que Donald Trump ha dedicado a esta élite tecnológica. El actual presidente de Estados Unidos ha prometido obligar a los de la manzana mordida a fabricar sus dispositivos en el país y sugerido que *The Washington Post* publicaba artículos hirientes sobre él porque su propietario, Jeff Bezos, teme que el mandatario emprenda acciones legales contra Amazon (la principal empresa de Bezos) por competencia desleal.

En sus comienzos, estas grandes corporaciones se entendían como agentes de disrupción económica llegados para impulsar la innovación y competitividad frente a otros

gigantes líderes en áreas como las telecomunicaciones, los medios de comunicación y el ocio. Pero con el tiempo han pasado a ocupar una posición dominante, algo que, según advertía a *The New York Times* Julius Genachowski, director de la Comisión Nacional de Comunicaciones estadounidense, supone un punto de inflexión en esta dinámica. "En la siguiente parte de la curva es que los disruptores logran mucho éxito y de alguna manera se vuelven líderes, y entonces pueden observarse dos tendencias: batallas entre los líderes y una nueva generación de disruptores que siguen los pasos de los antiguos", explicaba Genachowski. No obstante, esa nueva hornada de disruptores, representada por el universo de las *startups*, no parece suponer una amenaza consistente a la supremacía de estos cinco todopoderosos. Es por eso que, del otro lado, Gobiernos y reguladores estatales parecen sostener la batuta del control.

Aún queda por ver si estos, todavía modestos, límites y advertencias frenarán la voracidad de los grandes tiburones de la tecnología. ●

AUNQUE ROBUSTOS ELEFANTES, LAS GRANDES CORPORACIONES TECNOLÓGICAS SIGUEN CRECIENDO CON LA VORACIDAD DE TIBURONES