

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.
RECINTO DE HATO REY
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

¿ES REALMENTE GOOGLE, INC. UN MONOPOLIO?

REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
SEMINARIO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

MARZO 2018
PREPARADO POR: JOEL SANTANA SANTOS

Sirva la presente para certificar que el estudio de caso titulado:

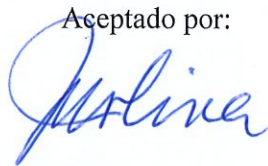
¿ES REALMENTE GOOGLE, INC. UN MONOPOLIO?

Preparado por:
Joel Santana Santos

Ha sido aceptado como requisito para el grado de Maestría en Administración de
Empresas con concentración en Gerencia Estratégica

Marzo, 2018

Aceptado por:



Dr. José A. Molina, Profesor

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN Y TRASFONDO	1
INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DEL CASO	2
TRASFONDO	2
ACUSACIONES Y PENALIDADES.....	2
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	4
REVISION DE LITERATURA	5
INTRODUCCIÓN	5
MISIÓN	6
VISIÓN.....	6
VALORES.....	6
HISTORIA.....	7
DESARROLLO Y CRECIMIENTO.....	8
ENTORNO DE LA EMPRESA	13
RESPONSABILIDAD SOCIAL	15
ÉTICA	17
ANÁLISIS FODA	18
ESTRATEGIA CORPORATIVA	20
ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	23
ESTRUCTURA CORPORATIVA	27
SISTEMA DE CONTROL	28
PRODUCTOS PRINCIPALES.....	29
SITUACIÓN FINANCIERA	29
COMPETENCIA.....	31
DIFICULTADES DE LA EMPRESA.....	33
CONCLUSIÓN	39
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS.....	41

LISTA DE TABLAS

TABLA 1, SITUACIÓN FINANCIERA.....	30
TABLA 2, SITUACIÓN FINANCIERA.....	30

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	23
FIGURA 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ALPHABET.....	27
FIGURA 3: PRODUCTOS PRINCIPALES.....	29
FIGURA 4: ANÁLISIS DE RESULTADO DE BÚSQUEDA.....	38

AGRADECIMIENTO

Primero, quiero agradecer a Dios por darme la salud para poder completar mis metas, a mi familia y amigos por todo su apoyo, especialmente a mi hermana menor Heidi Michelle Mercado Santos, la que se encargó de revisar la ortografía y asuntos relacionados. Por otro lado, quiero agradecer también a la Dra. Sophía Reyes, profesora de la clase de Redacción de Informes y Estilo, ya que me ayudó a buscar el propósito de este estudio de caso y, por último, pero no menos importante al Dr. José A. Molina, profesor del Seminario en Gerencia Estratégica, un ser humano extraordinario, paciente, inteligente, muy preparado, además de ser un excelente educador, con ambos tuve la dicha de aprender; ahora tengo más conocimientos que hace dos años atrás.

Gracias a ellos hoy me siento que soy todo un profesional y podré enfrentar los retos que la vida me presente y afrontar los mismos con una mayor madurez. A EDP University of PR, por lo bien estructurado que está el programa de maestría en Administración de Empresas con especialidad en Gerencia Estratégica. Me siento muy orgulloso de pertenecer a esta universidad. A todos mis compañeros de estudio. Fueron dos años de muchos retos en los cuales tuvimos que cumplir con nuestra vida personal, laboral y estudiantil, y aun así logramos nuestra meta de alcanzar el grado de Maestría y convertirnos en mejores profesionales. Les deseo todo el éxito del mundo a ellos y ellas.

INTRODUCCIÓN Y TRASFONDO

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la vida de los seres humanos ronda alrededor de la tecnología. Por ejemplo: las noticias, buscar direcciones, redes sociales, buscar lugares para ir a cenar, comprar pasajes de avión, alquiler de autos, reservaciones de hotel, etc. Con esto presente, la compañía Google, Inc. se dio a la tarea de acaparar todos los mercados posibles alrededor del mundo para que de una forma u otra los usuarios consumieran uno o varios de los productos y/o servicios; y así lo logró.

Esto fue posible a través de su motor de búsqueda y su sistema operativo Android para dispositivos móviles; el primero acapara el 91% del mercado mundial y el segundo es utilizado en 7 de cada 10 dispositivos móviles alrededor del mundo. Abusando de su posición dominante logró posicionarse. Los usuarios entienden que Google es internet y viceversa. Cuando un usuario tiene algo que buscar usualmente piensa en el primer buscador del mundo, Google, esto tanto en su computadora personal como en su dispositivo móvil.

Además, con el pasar de los años la empresa introdujo la plataforma Google AdWords. Ésta suponía ser un servicio de comparación de compras para atraer clientes que a su vez obtuvieran un beneficio. Pero en cambio, hacían que sus productos y/o servicios fueran mejores que los de sus rivales a través de un esquema de monopolio y competencia desleal. Por esta razón tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea investigaron por separado, cómo operaba la empresa y cómo esto afectó la libre y justa competencia.

En dichas investigaciones Estados Unidos fue benevolente con la empresa y se limitó a indicarles que debían cambiar el lenguaje del reglamento de la empresa; sugerencia que realizó el equipo legal de la empresa cerrando el caso tiempo después. La investigación duró un año, de 2015 a 2016. Por el contrario, la Unión Europea logró probar que la empresa era

un monopolio y consiguió que ésta fuese multada por la cantidad más alta en la historia del continente europeo -por encima de Microsoft- la cual hasta ese momento era la más elevada. La investigación duró 8 años, de 2008 a 2016. Al momento tienen otra investigación pendiente por parte de la Unión Europea, con relación a su sistema operativo Android para dispositivos móviles.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

A través del estudio de caso, se muestra cómo la empresa Google, Inc. estructuró todo un esquema para posicionarse como empresa líder de tecnología y abusar de su posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles. La empresa incursionó prácticamente en todo tipo de negocio, producto o servicio, con el cual pudiese tener presencia ante los usuarios. También expone cómo la Unión Europea logró probar su caso, acusar y multar de monopolio a la empresa estadounidense y cuál fue su efecto en el mercado mundial.

TRASFONDO

El esquema de monopolio consistía en que a través de su sistema de comparación de precio -por el cual los anunciantes pagaban una cuota-, la empresa beneficiaba sus propios productos y/o servicios como preferencia por encima del de los anunciantes; esto de forma fraudulenta y premeditada. La competencia fue desleal y en detrimento de los anunciantes que pagaban por tener su espacio en el motor de búsqueda de la empresa. Esto pudo haber ocasionado que una empresa que dependiera 100% de anunciarse en línea, perdiera clientes o desapareciera porque su producto o servicio no fuera anunciado en los primeros resultados de búsqueda.

ACUSACIONES Y PENALIDADES

Para el año 2016 las autoridades de Estados Unidos -entiéndase la Comisión del Mercado Federal o FTC por sus siglas en inglés- habrían comenzado una investigación un

año antes (2015) debido a múltiples quejas de los fabricantes de los teléfonos inteligentes que utilizan el sistema operativo Android. La denuncia fue por un supuesto abuso de posición dominante por parte de Google; la misma causa por la cual lo juzga la Comisión Europea (Jiménez de Luís, 2016). Para esa misma fecha (abril 2016) la comisión federal extendería la investigación. Dicha Comisión entrevistó a varias compañías afectadas para dilucidar si acusaban formalmente a Google de su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles. Cabe aclarar que la situación de Google en EEUU no es exactamente igual a la que tiene en Europa. Aunque Android es el sistema operativo de mayor crecimiento, su dominio es menor. En Europa 7 de cada 10 lo utilizan, mientras en Estados Unidos, la relación es 6 de cada 10. A pesar de esto, Apple domina.

La FTC, con todo, ha sido benevolente con la compañía en el pasado. En una investigación realizada sobre el monopolio de Google en el mercado de las búsquedas que concluyó hace tres años, se determinó que, aunque era cierto que la compañía favorecía sus propios productos en los resultados, tenía razones competitivas para hacerlo. Sólo tuvieron que realizar varios cambios propuestos por su propio equipo legal y con esto la FTC acordó no multar a la empresa.

Para el 2017 la Comisión Europea (CE) le impuso una multa de 2,420 millones de euros al gigante de internet norteamericano por abuso de posición dominante con su servicio de comparación de precios de productos Google Shopping. Esta fue la mayor sanción impuesta a una empresa en territorio europeo después de las recibidas con anterioridad a Intel o Microsoft. El regulador europeo entendió que la firma americana había y ha abusado de su posición dominante como motor de búsquedas en internet al dar ventajas ilegales a su servicio. Esta multa sentó un precedente para futuras actuaciones de empresas del sector de la tecnología.

Respecto a esto la comisaria europea de competencia argumentó en un comunicado, (Vestager, 2017):

Lo que ha hecho Google es ilegal bajo las normas antimonopolio de la UE. Ha negado a otras empresas la oportunidad de competir sobre la base de sus méritos y la innovación. Y lo que es más importante, ha negado a los consumidores europeos una verdadera elección de servicios y los beneficios completos de la innovación.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Motor de búsqueda** - Motor de búsqueda también conocido como buscador. Es una herramienta basada en la web que permite a los usuarios localizar información en Internet, utilizando como entrada palabras claves llamadas “keywords” de las cuales se proporciona una lista de documentos (enlaces) en los que se encuentra lo solicitado. Cuando se realiza una búsqueda, el motor de búsqueda verifica dentro de bases de datos de información y retorna un listado de direcciones Web que combinan con las palabras claves que se solicitaron.
- **Google AdWords** – Servicio de comparación de compras a través del internet
- **Sistema operativo Android** – Software de código abierto que no requiere la compra de una licencia, utilizado por teléfonos inteligentes, tabletas, relojes, televisores o cualquier otro dispositivo móvil con el que sea compatible para poder funcionar.
- **Monopolio** - El monopolio es una estructura de mercado en donde existe un único ofertante de un cierto bien o servicio, es decir, una sola empresa domina todo el mercado de oferta.
- **Antimonopolio** - Cuerpo de ley que prohíbe el comportamiento anti-competitivo y prácticas de negocio que son injustas.

REVISION DE LITERATURA

INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio de caso fue analizar, a través de diferentes recursos, cómo la empresa Google, Inc. se convirtió en el mayor buscador de internet en tan sólo dos años. En ese corto tiempo aumentó su capital, de tal manera que cuando comenzaron operaciones sólo contaban con un presupuesto de \$100,000 logrando ganancias de más de \$25,000,000 (Vander, 2015). También se analizó, cómo luego de 20 años, la compañía sigue siendo exitosa a nivel global, y cómo de unos 8 empleados que tenía en sus principios, ahora cuenta con más de 72,000 (dato hasta 2016) en 50 países alrededor de todo el mundo (Statista, 2018) y con un capital de miles de millones de dólares, sin tener un gasto exagerado en promoción.

Finalmente se estudió la historia de la empresa desde sus principios hasta el presente, cómo ha sido su desarrollo y crecimiento a través del tiempo, se identificaron cuáles han sido sus fortalezas y debilidades internas -porque toda corporación exitosa también enfrenta debilidades empresariales. ¿En este tipo de empresas habrá cabida para una escena de posible monopolio o dominancia sobre otras a costa de su creciente éxito? Para dilucidar este planteamiento se preparará un análisis FODA, se detallará cuál es el tipo de estrategia corporativa que la empresa ha adoptado y se describirá cuál es la naturaleza de la estrategia de negocio junto a su estructura y sus sistemas de control.

Por tanto, este caso se enfocó en estudiar las dificultades que presenta la empresa relacionado a cómo el tipo de negocio que realiza podría convertirse en un monopolio por su práctica de abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles, a través de su plataforma Google AdWords, la que suponía era un servicio de comparación de compras para atraer cliente, haciendo que sus productos fueran mejores que los de sus rivales. En lugar de eso Google abusó de posición dominante en el mercado como buscador para promocionar su propio servicio de comparación de compra en los resultados de

búsquedas y perjudicando los de sus competidores (Suanzes, 2017), o sea, manipuló la información. Al final se ofrecen recomendaciones de qué puede hacer la empresa para mejorar sus productos, servicios, procesos o cualquier otro asunto que aumente su ventaja competitiva para continuar siendo líder en su mercado de buscador de internet.

De acuerdo con (Thompson, 2017), la visión y misión de la empresa Google, Inc. son las siguientes:

MISIÓN

“Organize the world’s information and make it universally and useful.”

VISIÓN

“To provide Access to the world’s information in one click.”

VALORES

Según (Joshi, 2018), los valores centrales de la empresa Google, Inc., son los siguientes:

- Queremos trabajar con grandes personas
- La innovación tecnológica es nuestra sangre
- Trabajar en Google es divertido
- Participe activamente; usted es Google
- No dé por hecho el éxito
- Hacer lo correcto; no seas malvado
- Obtenga la lealtad del cliente y del usuario y respételo todos los días
- El crecimiento sostenible y la rentabilidad a largo plazo son clave para nuestro éxito
- Google se preocupa y apoya a las comunidades donde trabajamos y vivimos

HISTORIA

Para el año 1998, Larry Page y Sergey Brin fundaron la compañía Google, Inc. a la cual nadie le veía futuro, ya que pensaron que era una empresa que no tendría éxito con el innovador producto de motor de búsqueda. Hoy día es la compañía es líder en lo que a motores de búsqueda a través del internet se refiere. La misma extiende sus servicios a software del más alto nivel tales como: Gmail, Google Drive, Google Maps, Google+, Android, NEXUS, YouTube, Chrome y Google X, entre otros. Actualmente sus fundadores buscan incursionar en sectores tales como en inteligencia artificial y la medicina (Vincent, 2018).

La historia de Google comenzó en el año 1995, cuando Larry Page y Sergey Brin se conocieron en la Universidad de Stanford. Ya para el 1996, Larry Page y Sergey Brin participaron en un programa de posgrado en Informática en la Universidad de Stanford y empezaron a colaborar con el desarrollo de un motor de búsqueda para su tesis. Le pusieron por nombre BackRub. BackRub comenzó a utilizarse en los servidores de Stanford por más de un año, pero finalmente la Universidad desistió del mismo porque requería demasiado ancho de banda para funcionar.

Para el próximo año Larry Page y Sergey Brin descubrieron que el motor de búsqueda BackRub necesitaba llevar otro nombre decidiéndose por Google. El origen de la palabra Google, hace referencia a un juego de palabras con el término matemático “*gúgol*”, que pronunciado en inglés es similar a la palabra de “Google” y que significa el número uno seguido de cien ceros (Vander, 2015).

La elección del nombre estuvo basada en el interés de Larry Page y Sergey Brin de reunir una cantidad aparentemente infinita de información en la Web. En agosto de 1998, ambos presentaron su idea de motor de búsqueda a Andy Bechtolsheim, cofundador de Sun Microsystems. Andy Bechtolsheim se mostró interesado extendiéndoles un cheque por la

cantidad de \$100,000 dólares para una compañía que hasta ese momento no existía: una empresa llamada Google Inc. -ahora Alphabet, Inc.- (Infobae, 2013).

DESARROLLO Y CRECIMIENTO

Los fundadores de Google comenzaron sus actividades en un espacio alquilado; el garaje de Susan Wojcicki en el no. 232 de Santa Margarita, en Menlo Park California. En la misma comenzó los trámites de constitución de la sociedad en California, el 4 de septiembre de 1998. Al poco tiempo, abrieron una cuenta bancaria a nombre de la empresa recién fundada con el cheque de Bechtolsheim. Luego contrataron a su primer empleado: Craig Silverstein. Silverstein fue un compañero del programa de posgrado en Informática de Stanford.

De otra parte, los resultados del motor de búsqueda eran alentadores. Ya para diciembre del 1998, la revista PC Magazine publicaba un reportaje sobre los mejores sitios web del 1998. En dicho reportaje se resaltó la extraordinaria capacidad del motor de búsqueda de Google: de acuerdo con (Witte, 1998) “El sitio tiene una extraña habilidad para devolver resultados muy relevantes. ¡Hay mucho más por venir en Google! Pero, incluso en su forma de prototipo es un gran motor de búsqueda”. Ya desde ese momento se vio la tendencia de que Google sería un monopolio imponiendo su abuso de posición dominante. Para ese entonces, el servidor original de google, su primer servidor, estaba construido con piezas LEGO.

Google creció tanto que en poco tiempo la oficina del garaje pronto les quedó pequeña. Para febrero de 1999 Google se mudó a su nuevo local en el 165 de University Avenue en Palo Alto, California. Para ese momento únicamente contaba con ocho empleados. En abril del mismo año se incorporó un nuevo miembro al grupo de Google: Urs Hoelzle, vicepresidente sénior de operaciones (Pastor, 2016). En mayo, Google incorporó a

su primer empleado no ingeniero: Omid Kordestani, quien trabajará en el departamento de ventas.

En su primer comunicado de prensa en el 1999, Google anunció una inyección de capital de 25 millones de dólares procedentes de Sequoia Capital y de Kleiner Perkins. Además, John Doërr y Michael Moritz se incorporaron a la Junta Directiva. (Historia y Biografía, 2017).

Ya en agosto Google instaló su primera oficina de Mountain View California en el 2400 de E. Bayshore. Para el año 2000 Google comenzó su proceso de conquista global, lanzando las primeras versiones de su motor de búsqueda en 10 idiomas: alemán, danés, español, finés, francés, italiano, neerlandés, noruego, portugués y sueco.

En junio de 2000, y luego de asociarse con Yahoo, AOL y Netscape (convirtiéndose en su motor de búsqueda predeterminado), Google anunció tener indexadas tres mil millones de páginas de internet, logrando ser el mayor motor de búsqueda del mundo (Vander, 2015). Para septiembre del mismo año Google expandió su buscador por el lejano oriente, logrando ofrecer sus búsquedas en coreano, chino y japonés. Para octubre del 2000 Google estrenó su programa Google AdWords con 350 clientes, desde este momento comenzó a estructurarse el monopolio de abuso de posición dominante.

Este programa funcionó -y aún lo hace- como una interfaz de anuncios de autoservicio, ofreciendo la posibilidad de orientar campañas publicitarias por medio de palabras clave, así como obtener información sobre su rendimiento. Para el 2001 Google incorporó una gran función a su motor de búsqueda con su “buscador de imágenes” permitiendo un acceso a 250 millones de imágenes. Este mismo año google anunció tener indexados ya más de 3,000 millones de documentos disponibles en 26 idiomas (Infobae, 2013).

Para el 2002, Google entró en la industria del hardware lanzando su Google Search Appliance. Este es un dispositivo que se puede instalar en la red informática de las compañías para que puedan hacer búsquedas en sus propios documentos. Para el 2003 Google adquirió la compañía Pyra Labs, creadora de Blogger (McIntosh, 2003). Blogger fue un servicio diseñado para crear y publicar una bitácora en línea, donde el usuario no tenía que escribir ningún código o instalar programas de servidor; su sistema lo aceptaba y lo almacenaba en el servidor de Blogger. Además, adquirió Applied Semantics y utilizó su tecnología como refuerzo para el servicio AdSense, una herramienta que le permite al usuario obtener ingresos al exhibir publicidad interesante y relevante junto a su contenido en línea de una manera flexible y sencilla, ganando terreno para imponer su abuso de posición dominante.

Para marzo de 2004, Google se mudó al nuevo complejo denominado “Googleplex”, situado en el 1600 de Amphitheatre Parkway de Mountain View, California en el que sus más de 800 empleados pueden trabajar en un entorno similar a un campus universitario. En adición a esto, Google presentó Google Local proporcionando fichas de empresas de una determinada zona, mapas e indicaciones -más adelante Google Local se combina con Google Maps-. Al cierre de este año 2003 Google anunció contener 6,000 millones de elementos en su buscador incluyendo más de 4,000 millones de páginas web y 880 millones de imágenes. (Historia y Biografía, 2017).

Para el 19 de agosto de 2004, Google debutó en Wall Street con una oferta pública inicial de 19,605,052 acciones ordinarias de clase A. El precio de apertura es de \$85 dólares por acción (EFE, 2014). Al finalizar este año Google reportó un total de 8,000 millones de elementos. En 2005 Google presentó al público Google Maps y Google Earth. En 2006 presentó Gmail, Google Readery y Google Analytics (Historia y Biografía, 2017). Además, en el mes de octubre de este año anunció la adquisición del mayor buscador de videos de la

web: Youtube, a la vez que presentaba la plataforma Google Docs permitiendo la edición de texto y hojas de cálculo en la web.

Justo para las vacaciones de diciembre del 2009, Google lanzó Google Chrome, para entonces en fase de prueba. Google se hizo muy popular como compañía en el ámbito de clima laboral dado que las condiciones de trabajo que tienen sus colaboradores, aún en la actualidad, sobrepasan cualquier estándar.

En el 2011, fue el momento de cambiar. El cofundador Larry Page se convertiría en Director Ejecutivo en abril de 2011. Eric Schmidt sería Gerente Ejecutivo. Durante las protestas en Egipto del mismo año, presentó un servicio llamado 'Speak to Tweet': "marca un número, deja tu tweet como correo de voz y lo publicaremos por ti; lo que significa que todos pueden tener voz, incluso sin una conexión a internet" (Infobae, 2013). Así Google lograba mantener comunicados a los ciudadanos de ese país en medio de las revueltas que terminaron con la dictadura de Mubarak.

Febrero fue el mes de Google Art Project. Con este programa el usuario de aquel entonces y de ahora podría viajar en forma virtual a más 151 instituciones de 40 países y explorar imágenes en alta resolución de más de 30,000 obras de arte (Hernando, Mora, 2012). Por otra parte, luego del devastador terremoto en Japón, incorporaron un Buscador de personas y una página de información con vínculos a páginas donde se podían realizar donaciones. Kansas City, Kansas, sería la primera ciudad en beneficiarse de la red de banda ancha de súper alta velocidad orientada a proporcionar acceso a internet más de 100 veces más rápido que lo que la mayoría de los estadounidenses tienen en la actualidad.

Más tarde, en el sitio web se publicó la añadidura del botón +1 para aprobar públicamente algo; equivalente al Me Gusta de Facebook, pero visualizado además en los resultados de búsqueda. En abril se reforzó la apuesta por las energías limpias: se invirtieron \$168 millones en una planta de energía solar en el desierto de Mojave, California (Herrera,

2011). Se firmó un contrato de compra de energía eólica en Oklahoma y se invirtieron aproximadamente \$80 millones en el parque eólico Shepherds Flat que fue previsto como el parque eólico más grande del mundo. Adicional a este parque invirtió en la planta fotovoltaica de Red Hills, Utah. Con estos dos suman 19 proyectos de energía renovable para un total de alrededor de \$1,500 millones invertidos. Con estos dos proyectos se le dio energía a unos 120,000 hogares (Roca, 2015).

Asimismo, ante lo que fue la gran cobertura mediática a nivel mundial por la boda real del Príncipe William y Kate Middleton, Google no fue la excepción. La transmitió en vivo por YouTube. No conforme con esto, para el mes de mayo la corporación llegó con Music Beta de Google y la venta del primer Chromebook propio. En junio surgió con un “doodle”, (esta es una palabra inglesa que traducida al español significa garabato. Periódicamente Google cambia su logo para conmemorar algún acontecimiento especial; a este gráfico se la llama doodle) para jugar creado en honor a Les Paul, el inventor de la guitarra eléctrica. Éste se convirtió en el ‘doodle’ más popular de Google de todos los tiempos.

Por otro lado, fue lanzado el proyecto Google+. Para agosto se reforzó la apuesta de Google por el mundo móvil al anunciar la compra de Motorola Mobility por la cantidad de \$12,500 millones (Pozzi, 2011). Durante septiembre fue presentado The Big Picture en Google Green para destacar el impacto ambiental -el consumo energético de Gmail y YouTube es mucho más eficiente que las soluciones de video y los correos electrónicos que no se encuentran en la nube- (Infobae, 2013). También adquirió el manual cibernético Zagat para convertirlo en una guía de las ofertas de servicios locales. Tras realizar las correspondientes pruebas por un período de 90 días, el mencionado proyecto Google+ estaba disponible para el público en general. En colaboración con el Museo de Israel, digitalizaron los antiguos pergaminos del Mar Muerto (Benarroch, 2011).

Para octubre, con la colaboración de Samsung, presentó el Galaxy Nexus; el primer teléfono inteligente diseñado para Android 4.0, también conocido como Ice Cream Sandwich. Ya en noviembre Google Maps para Android alcanzó una nueva frontera: el trazado de mapas de espacios cerrados.

De acuerdo a la publicación de (Historia y Biografía 2017), en el año 2012 la corporación se convirtió en la primera de las grandes empresas de servicios de Internet cuyos centros de datos -tanto los propios como los administrados por otros- reciben los certificados ISO 14001 y OHSAS 18001; los más elevados estándares de gestión medioambiental y seguridad en el entorno laboral. (para. 22)

Como ha sido expuesto en las secciones anteriores, este imperio empresarial comenzó desde cero, mas con una visión ambiciosa de mejorar sus productos, ofertas y demandas. A groso modo se podría resaltar que se valieron de cubrir hábilmente todas las necesidades misceláneas o secundarias del ser humano del siglo XXI. Con su enfoque vanguardista y acaparador, se establecieron en las principales atracciones del público; de la sociedad tecnológica moderna. No cabe duda que ello –su perspectiva fija- significó una de sus más grandes fortalezas y todavía podrían destacarse algunas otras, sin perder la objetividad ante las debilidades que también posee.

ENTORNO DE LA EMPRESA

Actualmente Google brinda un sin número de herramientas totalmente gratis que facilitarán la labor de cualquier trabajo diario. Si se es un usuario habitual de Google y sus herramientas, llamará la atención el hecho de que cada día tiene cambios. Es rara la semana en la que no cambie, modifique, añada o quite algo de las mismas. Sin embargo, de seguro hará de éstas tus herramientas para tu vida laboral.

(Melgar, 2014) estableció: “Google, ¡el entorno del trabajo perfecto!” (para.3) Google te ofrece infinitas opciones para que permanezcas siempre dentro de tu cuenta. Estas son

algunas de las herramientas que podrás aprender a utilizar y sacarles el mayor provecho posible:

- Navegador Google Chrome
- Correo electrónico de Gmail
- Google Drive para el archivo de documentos en la nube y donde los podrás compartir con otros usuarios
- Google Calendar
- Google Alerts
- Traductor cada día mejorado
- Google Maps

Lo mejor que tienen las aplicaciones y herramientas antes mencionadas es que puedes llevarlas donde quieras. De esta forma evitas que tu productividad se vea afectada.

Muchas personas se han dado a la tarea de investigar el entorno de la empresa. Según López (2014):

Este “gigante” de la informática además de contar con un navegador propio (Google Chrome) y un sistema operativo (Android) para dispositivos móviles, no deja de experimentar y ofrecer productos nuevos y renovados. En el campo educativo, estas herramientas están facilitando nuevos planteamientos en el aula, cambios en la metodología y un trabajo más adaptado a la era digital que estamos viviendo, (para.1).

El entorno interno de la empresa es tan bueno según sus empleados y publicaciones de revistas como Fortune en 2017, que por sexto año consecutivo consideró a Google como la mejor compañía de América. Razón para que todos quieran trabajar en ella. ¿Pero, cuáles son esas razones para ser la mejor? Según (Hurtado, 2018) son tres las razones para ser la mejor:

- La misión de Google es: “Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo”.
- El segundo pilar tiene que ver con la transparencia. ¿Qué significa esto? Que toda la información debe ser conocida por todos los colaboradores.
- El tercer pilar es la voz; es decir, que todos los colaboradores tienen la posibilidad de expresarse en voz alta. Por ejemplo, parte importante de estas reuniones se dedica a resolver preguntas que puede hacer cualquiera de ellos.

Por otro lado, los sueldos que ofrece la empresa son muy atractivos, donde la media ronda los \$180,000 dólares (Muñoz 2017). Adicional a esto les ofrecen a los empleados bonificaciones. Como testimonio de esto está el caso de una masajista que comenzó con la empresa desde sus inicios, de nombre Bonnie Brown. Hoy día vive retirada y con mucho dinero. Incluso escribió un libro titulado “*Giigle: How I got lucky massaging Google*”. En resumen, la combinación de productividad, talento y mucha diversión en el entorno laboral pueden llevar a una empresa a ser muy exitosa. Y como todo éxito conlleva inevitablemente un empleo de esfuerzo y responsabilidad, me detendré a aclarar otro atributo de esta empresa gigantesca: su sentido de responsabilidad hacia los ciudadanos; protagonistas consumidores de sus productos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cabe señalar entonces que Google es reconocida a nivel mundial por su compromiso con la responsabilidad social. Sólo en el año 2011 la empresa invirtió más de \$115 millones en iniciativas de acción social y apoyo en la educación en los campos de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, así como en la lucha contra la esclavitud moderna (Fernando, 2014).

En adición a esto, El Banco Mundial y Google han anunciado un acuerdo destinado a mejorar la capacidad de los países en desarrollo para acceder a la herramienta Google Maps

Maker (Idearium, 2012). El objetivo es mejorar los mapas del servicio, de forma que se reflejen infraestructuras básicas, puntos de agua y edificios como colegios y hospitales para poder localizarlos de forma sencilla en caso de emergencia o catástrofe natural.

Según Greenpeace, Google es una de las empresas que lidera el ranking de las empresas de tecnologías de la información más respetuosas con el medio ambiente ya que lucha contra el calentamiento global, mide su impacto energético y tiene políticas que ayudan a combatir el cambio climático. Además, Google apuesta por las energías renovables. Las oficinas de Google se caracterizan por tener paneles solares en el tejado y la empresa ha invertido 38.8 millones de dólares en dos plantas de energía eólica desarrolladas por Nextra Energy Resources en Dakota del Norte (Estados Unidos) teniendo una capacidad de generación de 169.5 megavatios que podrán abastecer a 55,000 hogares (Idearium, 2015). Otro ejemplo es la iniciativa ITRecharge y el programa de Car Sharing, que fomenta la utilización de vehículos eléctricos entre sus trabajadores para el desplazamiento interurbano.

Conjuntamente, Google Grants es otro programa exclusivo de la compañía, pero de donaciones que concede publicidad gratuita en AdWords a determinadas entidades sin ánimo de lucro, aquí vemos como Google penetra todos los mercados con su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles. El programa brinda apoyo a entidades claramente orientadas a mejorar el mundo y que comparten la filosofía de la empresa respecto del servicio a la comunidad en áreas tan diversas como la ciencia y la tecnología, la educación, la salud pública mundial, el medio ambiente, la defensa de la juventud y las artes.

Google también ofrece diversas aplicaciones y accesos a programas para que las ONG's, las cuales son oficinas no gubernamentales, sin fines de lucro e iniciativa social, puedan difundir su labor sin gastarse un dólar o con una inversión mínima en Google non profits como son: Google Checkout para recibir donaciones, Google Apps for Business que

realiza el 40% de descuento a las ONG's, ofreciendo publicidad gratuita en AdWords (aquí vemos como nuevamente, todo lo relacionan con la aplicación, para continuar con su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles), YouTube para ONG's con botón para donaciones, y un largo etcétera. Asimismo, Google colabora con el Centro Nacional de Niños Perdidos y Explotados (NCMEC) para mejorar la eficiencia de búsqueda, la organización y analiza los archivos que han sido reportados por contener imágenes de niños explotados; labor que repercute resonantemente en su carácter ético, por esta iniciativa la empresa recibió el premio por parte de la organización (Tsukayama, 2015)

ÉTICA

Y es que, sin lugar a dudas, Google cumple con los pilares básicos de la ética que son: la Equidad, la Integridad, la Decencia y la Sustentabilidad. Esto hace que todas las personas perciban a la empresa como una confiable ya que cumple con los 11 elementos claves del código de ética:

1. Responsabilidad personal
2. Cumplimiento de la ley
3. Relaciones con el público
4. Limitaciones en la aceptación de regalos, recompensas, de la hospitalidad y descuentos
5. Evitar los conflictos de intereses
6. Limitaciones en la actividad política
7. Conducta en cuestiones de dinero
8. Confidencialidad y uso de la información oficial
9. Uso de la propiedad y los servicios oficiales
10. Compras privadas de la propiedad del Estado por parte de los funcionarios
11. Entorno de trabajo

Como conclusión, la empresa aparenta tener muy buenas relaciones laborales con sus empleados y gerenciales.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- No necesita directamente de otras empresas para que las personas utilicen sus servicios; con tener conexión a internet es suficiente
- Uso de sus propios servidores
- El poder económico e intelectual con el que cuentan para crear productos de calidad
- Buen trato a los usuarios y empleados
- El uso de la publicidad con respecto a lo que el usuario necesita
- Sistema operativo Android es el número uno del mundo, utilizado por la mayoría de las compañías líderes que fabrican teléfonos inteligentes
- Gran valor de marca
- Tecnología sólida
- Personal capacitado
- Solidez económica
- Innovación en su plataforma de información
- Millones de usuarios
- Millones de anunciantes
- Marca muy aceptada a nivel financiero
- Fidelidad y aceptación de los usuarios

Oportunidades:

- Los usuarios siempre buscan más y mejores resultados de búsquedas

- Los usuarios actuales son muy exigentes y por ello buscan la portabilidad de los datos
- Deficiencias de los competidores directos e indirectos que los puede ayudar a mejorar ciertos productos y servicios
- Personal mucho más preparados que hace unos años atrás
- Demanda de los usuarios por mejores e innovadoras soluciones informáticas para mejorar su calidad de vida
- Innovación a nuevos productos

Debilidades:

- En su tiempo Google fue clasificado con el gobierno corporativo más bajo por la administración de las acciones de las compañías
- Se puede llegar a filtrar información no deseada
- Al ser tan grande y seguir creciendo es complicado la administración corporativa ya que tiene presencia en todos los países
- Crisis en el gobierno corporativo ya que tienen tres tipos de acciones, clase A, le permite derecho a un voto, clase B, con derecho a 10 votos, y clase C que no tiene derecho al voto, asegurando el control de la empresa (Vacas, 2014)
- Poca inversión en publicidad
- El personal interno, compuesto en su mayoría por la gerencia, controla cerca del 80% de la compañía, lo que es causa de desagrado por parte de los inversionistas y accionistas
- Compras de compañías sin control
- No contar dentro de la tecnología con ciertas características que les permitan a los usuarios personalizar sus búsquedas al bloquear ciertos sitios y resaltar

otros ni tampoco la oportunidad de crear sus propias páginas principales como lo hace la competencia

- Altos costos en investigación y desarrollo, necesarios para la actualización de su motor de búsqueda
- La complejidad del negocio debido a su variedad de productos y su crecimiento de alcance geográfico y estructural es cada más complejo el control de creatividad e innovación
- El tema de la privacidad podría generar desconfianza entre los usuarios

Amenazas

- La competencia como Microsoft, Apple y Amazon, entre otros, es fuerte
- Se puede llegar a dar un fraude con un solo “click”, lo que haría que las personas pierdan la confianza
- Perder el impulso de crecimiento que tuvieron desde sus principios
- Riesgo de que otro competidor más pequeño entre al mercado como lo hicieron ellos en tan poco tiempo
- Posibilidad de que la economía de países emergentes se vea afectada y con ello los ingresos de las ventas disminuyan
- Ser multado y/o sancionado por su práctica de monopolio debido a su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Cultura organizacional: cree en tus propios eslógans, de acuerdo con: (Matesanz, 2015)

Comer, trabajar y vivir juntos. - ¡Fuera cubículos y oficinas! Los expertos de Google aseguran que uno de los puntos focales en su cultura organizacional es la convivencia

y el trabajo en equipo. Este par asegura que la falta de paredes puede llegar a producir grandes mentes, dejando de ser un límite para la creatividad y la innovación.

Esto no quiere decir que no haya jerarquías; sólo aseguran que de nada sirven los muros cuando se habla de crear.

La regla del 7 - Nadie espera escuchar la palabra “reorganización”; aquello que sucede cuando las cosas no van bien o cuando se piensa que un cambio drástico es la solución al problema, pero sí lo es un nuevo diseño organizacional. Por ello, la empresa del buscador opta por una organización plana con jerarquías horizontales; “no tanto por querer estar más cerca de la cúspide, sino porque quieren que las cosas se hagan y faciliten el acceso directo a quienes toman las decisiones”. La regla obliga a tener un esquema más plano con menos supervisión gerencial y mayor libertad para los empleados. Es decir, a los gerentes se les permite que un máximo de siete personas les reporte.

La regla Bezos de las dos pizzas - La base del éxito deben ser los equipos pequeños, aseguran los autores. Esta regla viene de Jeff Bezos, el fundador de Amazon, quien asegura que los equipos deben ser tan pequeños como para poder ser alimentados por dos pizzas. “Los equipos pequeños son como familias: pueden discutir y pelear o hasta ser francamente disfuncionales, pero suelen reagrupar esfuerzos en el momento indicado”.

Decide con base en datos - Así es, todo se puede cuantificar en el siglo XXI. Las decisiones que antes se podían tomar por intuición o por mera opinión gerencial, hoy se toman basadas en números sólidos y garantías contundentes. “Cuando discutimos opciones y opiniones, comenzamos las reuniones con datos. No buscamos convencer diciendo “yo pienso”. Convencemos diciendo “permíteme mostrarte”.

Reúnete todos los días - Los autores aseguran que el trabajo con las nuevas generaciones les quita a los gerentes el trabajo inquisidor para guiar, como un director de orquesta. Sin embargo, a pesar de que hoy las empresas no necesitan tener jefes autoritarios,

sí necesitan reuniones productivas continuas. “Cuando consideras algo que es fundamental para la existencia de la compañía, debes reunirte todos los días”.

80-80 - Invierte el 80 por ciento de tu tiempo en las cosas que producen el 80 por ciento de tus ingresos. Así de sencillo. Lo que te da mayor ganancia es en lo que debes invertir tu tiempo.

Estar abierto por default - El modo de operación “por default” es compartir todo. El 60 por ciento de los problemas en las organizaciones tiene que ver con la falta de información y una carencia de comunicación. Los empleados deben estar enterados de qué está sucediendo en la empresa, esto los hace parte de las decisiones y también los responsabiliza cuando es necesario.

Inicia la conversación - La conversación sigue siendo la forma más valiosa e importante de comunicación, pero ¿cuántas veces realmente funciona? Los autores aseguran que las políticas de puertas abiertas realmente funcionan cuando las personas las cruzan. Entonces, ¿cómo puedes crear vínculos con tu gente? Precisamente, iniciando la conversación.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

A continuación les presento la figura 1: Estrategia de negocio de Google, Inc. desde el 2004 al 2013

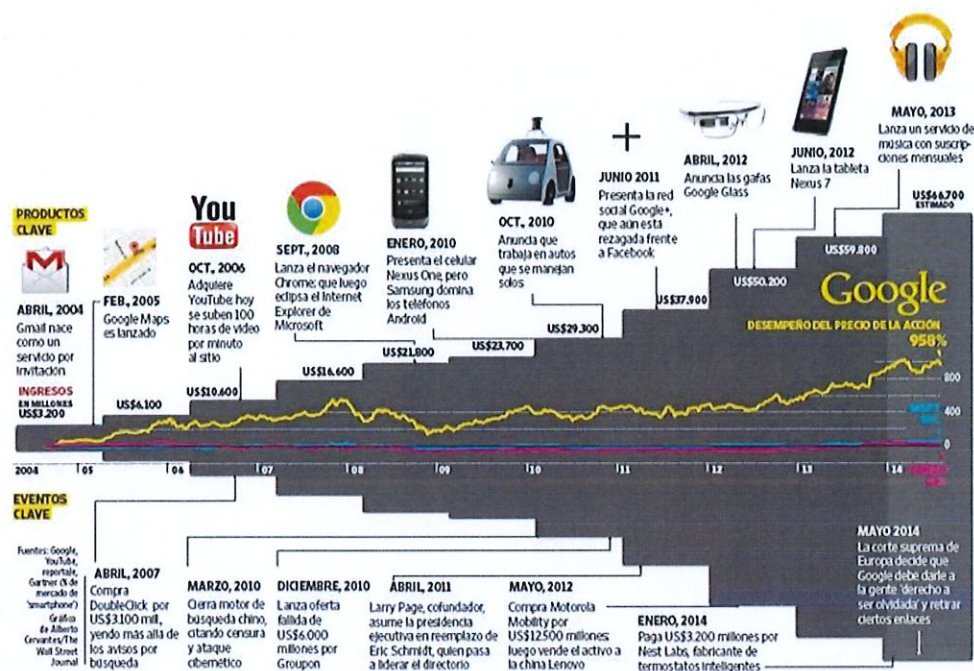


Imagen extraída el 20 de febrero de 2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/1719845-google-un-cambio-de-estrategia-donde-todo-esta-hecho-para-retener-al-usuario>

A través de los años, Alphabet -empresa matriz de Google- ha tenido una capitalización del mercado mayor que la Apple. Esto se refleja en los resultados de sus últimos informes. Debido a esto se convirtió en la empresa más valiosa del mundo, cuya valoración asciende a unos \$520,000 millones de dólares (Hooker, 2016).

¿Y cómo pasó esto? Como fue adelantado previamente, los fundadores de la empresa fueron visionarios en los '90 al percatarse de la inmensa cantidad de material que podía ser indexado en el internet, clasificando los resultados de acuerdo a su popularidad o preferencia del usuario. Desde entonces fueron siempre adelante sin dar vuelta atrás innovando y explorando nuevas tecnologías.

Han generado millones de dólares en publicidad aprovechando que la mayoría de los usuarios utiliza su programa para verificar noticias, el tráfico, el clima, algún vuelo pendiente, ofertas de empleo, farándula, enviar un correo electrónico entre otras cosas.

Google ha sido la compañía que más ha aportado al desarrollo y crecimiento del internet. Siempre ha trabajado para que la información esté disponible a nivel universal. De acuerdo con (Archanco, 2013) en su trabajo titulado *Estrategia de Google: Entendiendo al Gigante de la Información* declaró: “Su impacto en internet es tan importante que no podríamos entender el uno sin el otro. Google es sinónimo de internet. Google es internet”. (para.4)

Millones de usuarios alrededor del mundo utilizan diariamente los servicios de Google. El listado de lo logrado al momento no tiene límites. El más reciente y cuyo alcance es incierto es Android. Gracias a este sistema operativo móvil, estamos cada día más cerca del internet, de las cosas, la verdadera casa domótica o Google Home, la cual es capaz de automatizar toda una vivienda o edificación de cualquier tipo, aportando a la gestión energética, seguridad, comunicación y bienestar, entre otras cosas, integrada por redes interiores y exteriores de comunicación. La misma se activa por voz y cuenta con inteligencia artificial, lo que le permite al usuario hacerle preguntas, entre otras cosas y el carro autónomo el cual tendría el mismo principio. (Macías, 2016)

Así, Youtube, Android, Gmail, Google Maps, Google Search, etc. son todos ellos servicios muy potentes y completamente gratuitos para los usuarios. Ninguna otra compañía a nivel mundial puede presumir de la cantidad de productos que posee tanto como Google. Hace unos años atrás las personas no veían la tecnología como algo bueno y cambiar su forma de pensar era muy difícil. Hasta que llegó Google y con una acertada estrategia logró acercar la misma para que esté al alcance de todos. Sin embargo, con todo lo anterior se nota la tendencia a seguir imponiendo su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles.

¿Cómo gana dinero? Poniendo anuncios dentro de sus servicios tal como lo hace Facebook. Los usuarios no son los clientes; son el producto. Ellos (Google) venden la atención de los usuarios a toda la cartera de anunciantes (Archanco, 2013). Google quiere

estar en todas partes para que el usuario lo pueda localizar con su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles. Google no es una compañía exclusiva como lo es Apple. Esta última se da el lujo de discriminar contra sus clientes en cuanto al precio. No obstante, para Google es imprescindible que todo el planeta acceda a sus servicios. Es por esta razón que ellos son completamente gratis.

Su alcance es tal, que cada vez que hagamos algo en línea estamos de una forma u otra consumiendo algún servicio del buscador, imponiendo su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles. Cada nuevo servicio o producto es preparado con el único objetivo de reforzar la recopilación de la información para ofrecer una audiencia más amplia y segregada a sus clientes, los anunciantes.

Tanto la colocación de anuncios en el buscador como Gmail y otros servicios relacionados son una auténtica vaca lechera. Para el tercer trimestre de 2017 rompieron récord en la venta de anuncios. Las mismas aumentaron en un 24% o \$22,270 millones de dólares (Bloomberg, 2017). La empresa se motiva a buscar más y más información diariamente, ya que cuanta más acumule más anuncios podrá poner. La compañía es experta sacando proyectos sin sentido con la esperanza de que sean igual de exitosos. Podríamos pensar que Google se preocupa sólo por seguir innovando en la tecnología sin esperar nada a cambio. Sin embargo, no es así. Tienen la mentalidad que, si hay usuarios, habrá ganancias. Por esta razón es que siguen explorando terrenos que hasta el momento están sin explorar, esperando tener éxito y a su vez aumentar sus ingresos.

Los anunciantes de Google pagan muchos millones de dólares al año por “clicks” que lleven a sus usuarios a sus páginas web. Pero, no todo es “miel sobre hojuelas”, alrededor del mundo han abierto investigaciones antimonopolio ya que algunos se quejan que Google ejerce mucha presión sobre lo que ven los usuarios en línea para brindar sus propios productos y servicios. Con esto Google se arriesga a perder su reputación como los más

efectivos y neutrales del mundo. Es el principal motor de búsqueda y la tercera mayor empresa por valor en el mercado de Estados Unidos. Si el usuario considera que ellos favorecen su propio contenido imponiendo su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles, la percepción podría cambiar.

Como ejemplo, tenemos que cuando se creó Google Maps se hizo para beneficiar a la compañía de transporte UBER, en la cual el Dpto. de Capital de riesgo de Google invirtió \$250 millones de dólares en sus principios, aunque no paga por la promoción. Pero, esto no es así para compañías rivales como Lyft, Inc. o Sidecar; lo que creó molestia en aquel entonces. Cabe destacar que estas últimas dos son opciones más económicas. Sin embargo, de acuerdo con (Puigdemont, 2017) para el 2017 Alphabet, Inc. empresa matriz de Google invirtió \$1,000 millones de dólares en la compañía Lyft. Como dato curioso, a medida que los teléfonos inteligentes se continúan multiplicando, los “clicks” de Google también aumentan. No empero, desde el 2012 los ingresos han disminuido en un 20% debido a que los “clicks” en un celular no son tan valiosos.

ESTRUCTURA CORPORATIVA

Para el año 2015 Google anunció una sorpresiva reestructuración donde Alphabet, Inc. pasó a ser la compañía matriz de Google, Inc. y sus subsidiarias.

A continuación les presento la figura 2: Estructura organizacional de Alphabet, Compañía matriz de Google, Inc.

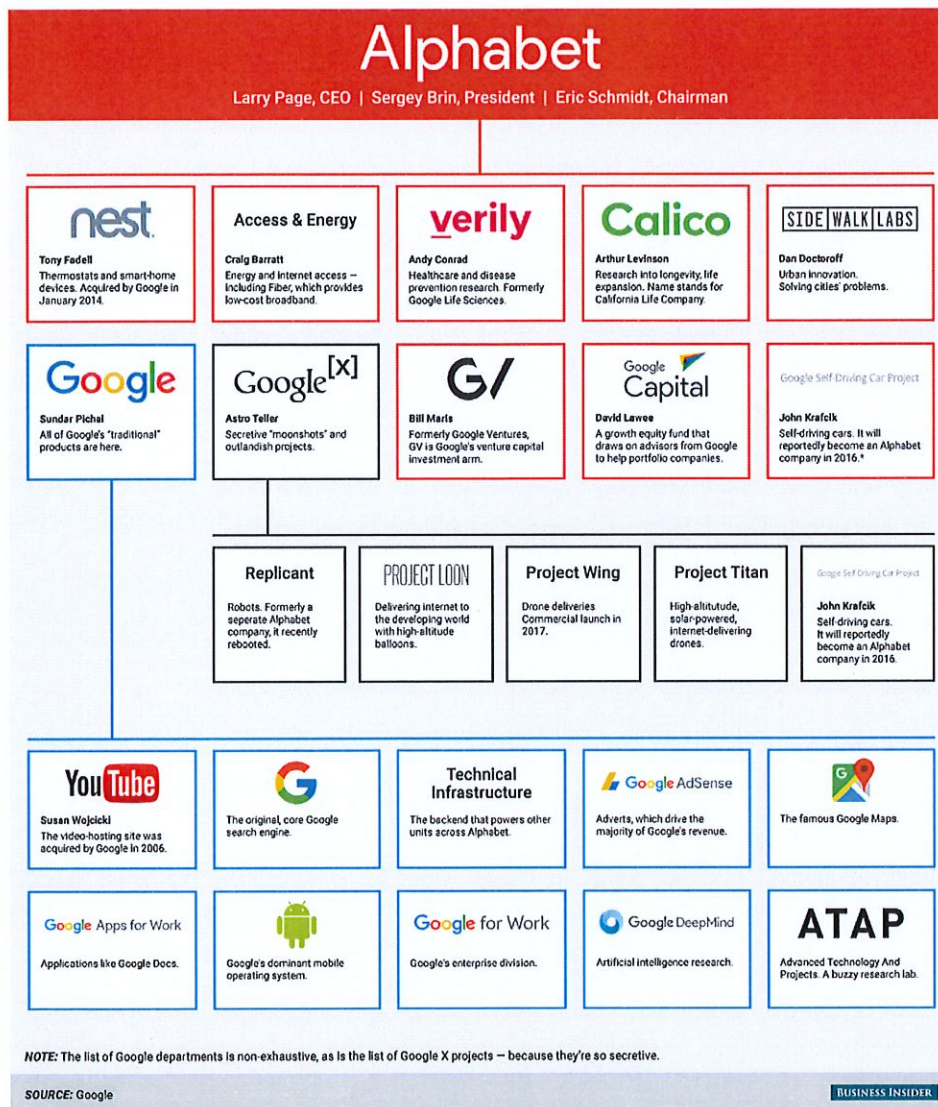


Imagen extraída el 26 de febrero de 2018 de:

<http://uk.businessinsider.com/chart-of-alphabet-google-parent-company-infographic-x-gv-2016-1>

De hecho, Google continúa como la principal división de los productos y servicios existentes y bajo Alphabet, Inc. estarán los nuevos productos tales como: NEST, vivienda inteligente, investigación y desarrollo, entre otros. De acuerdo con (Kovash, 2017) para finales del 2017 fue incorporada XXVI Holding, Inc. Esta empresa reorganizará nuevamente

a Alphabet y finalizará la transformación de Google a Alphabet. Bajo esta nueva estructura las compañías operarán de forma independiente y serán llamadas “other bets”. Cabe aclarar que una representante de Alphabet indicó que esto es un formalismo legal y no afectará el control de las acciones ni las operaciones de la empresa.

SISTEMA DE CONTROL

De acuerdo con (Frenz, 2017), el método que Google utiliza atrae a los mejores talentos porque su administración se lleva a cabo controlando a través de la visión compartida. Muchas compañías tienen procesos burocráticos y líneas de control, mientras que la empresa Google permite que sus empleados establezcan y mantengan sus propios estándares. Esto se traduce en una estructura distinta que inspira buena naturaleza y orientación, esto les encanta a los empleados porque el trabajo proviene de la estructura de liderazgo multifuncional.

Para mantener el espíritu de innovación sobre la cual fue fundada, la empresa les ofrece a los empleados la regla 70/20/10, lo que significa que dirigirán el 70% de su tiempo a sus tareas diarias, el 20% a un proyecto que ellos hayan escogido relacionado a su área de trabajo y un 10% a un nuevo proyecto de cualquier área que se desee. Dicha regla, representa la guía de la gerencia. Los ejecutivos de la empresa alientan a sus empleados y gerenciales a trabajar directamente unos con otros en vez de a través de los canales tradicionales.

Esto hace que los empleados tomen riesgos y responsabilidades. Estos canales de comunicación abiertos ayudan sustancialmente a las características administrativas y la estructura organizacional. La compañía ve a los gerentes como líderes que facilitan la inspiración y empoderan a los empleados. Aunque la empresa hace sugerencias, los empleados establecen sus propias métricas y trazan el progreso hacia el logro de las metas y los supervisores actúan como gerentes para garantizar que el empleado cumpla con las mismas.

PRODUCTOS PRINCIPALES

A continuación, les presento la figura 3: Productos Principales de Google, Inc.



Imagen extraída el 20 de febrero de 2018 de: <https://www.androidsis.com/todas-las-apps-de-google/>

SITUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se muestran los resultados de los ingresos de la empresa de los últimos cuatro años de operación. Los mismos muestran que en ese tiempo prácticamente se duplicaron

Tabla 1

Tabla 1

Ingresos de la empresa de los últimos cuatro años de operación

Año	12/31/2017	12/31/2016	12/31/2015	12/31/2014
Ingresos totales	110855	90272	74989	66001
Beneficio bruto	65272	55134	46825	40688
Resultado de explotación	26146	23716	19360	16496
Resultado atribuido al grupo	12662	19478	16348	14136

* En millones de dólares

Nota: Información recuperada de investing.com. Copyright 2007-2018 por la compañía Fusion Media Ltd.

Margen bruto 58.88%

Margen operativo 23.59%

Margen de utilidad neto 20.28%

Rentabilidad sobre fondos propios 13.89%

Tabla 2

Tabla 2

Total de activos y pasivos de los últimos cuatro años

Año	12/31/2017	12/31/2016	12/31/2015	12/31/2014
Total de activos	197295	167497	147461	129187
Total de pasivos	44793	28461	27130	25327
Patrimonio neto	152502	139036	120331	103860

* En millones de dólares

Nota: Información recuperada de investing.com. Copyright 2007-2018 por la compañía Fusion Media Ltd.

Test ácido 5.11 (Cual es la liquidez de la empresa a corto plazo)

Ratio de Solvencia 5.14

Deuda a largo plazo/Total fondos propios 2.6%

Total deuda/Total fondos propios 2.6%

COMPETENCIA

La empresa Google Inc. tiene diferentes competidores los cuales ponen una presión adicional sobre sus hombros. Al momento, nadie ha podido desbancar a Google como el rey de la búsqueda tradicional (González, 2016). No obstante, al cabo de los años los competidores han tomado fuerza y se tornan más poderosos, compitiendo a nivel mundial con el primer motor de búsqueda. Para el 2016 las investigaciones de comScore revelaron que Google en Estados Unidos se situó en el 63.8% del mercado, mientras que Bing llegó en un segundo lugar con un 33.5% del mercado, convirtiéndose en un serio competidor. Aun así, el resto de mundo sigue utilizando Google como su buscador principal, con excepción de China donde Baidu es el motor de búsqueda más utilizado; Corea del Sur con Naver y la República Checa con Seznam, convirtiéndose esto en un obstáculo para que Google continúe ganando terreno.

¿Pero cuáles son sus principales competidores? Encontramos a Amazon como uno de ellos. Hace varios años en Berlín se cuestionaba acerca de quién sería el principal competidor de Google. Mucha gente pensaba que era Bing o Yahoo. Una empresa independiente de investigación reveló que un tercio (33.33%) de los usuarios comenzó la búsqueda en Amazon, comparado con un 13% que lo hizo de forma tradicional. Las búsquedas de productos en Amazon aumentaron un 73% ese último año (2016), mientras que las de Google habían aumentado de forma horizontal (González, 2016).

En cuanto a Facebook, desde la perspectiva de participación en el mercado de publicidad móvil, este es su principal competidor, ya que según el informe de eMarketer de 2015, juntos representan el 50% del mercado global. Con el anterior 33% de influencia se ve demostrado su abuso de posición dominante, inclusive en su sistema operativo Android para dispositivos móviles. Aunque, cuando se trata de dirigir el tráfico a un sitio web como parte

de un ciclo de noticias, Facebook se lleva la corona. Así indicó Charbeat, un servicio para analizar audiencia y respaldado por un estudio de Parse.ly en 2015.

Como bien es de suponerse, somos parte de una era digital. El 44% de los usuarios pasa su tiempo en medios digitales y “apps”. Esto es un hecho importante porque éstas ofrecen una mejor experiencia online que los sitios web. Ocho de nueve aplicaciones son de Facebook y Google y en esto la red social lleva la delantera; esta es una lucha frente a frente. Además, para el 2016 Facebook llegó a los 800 millones de usuarios y Whatsapp impactó a mil millones (González, 2016). En la actualidad Facebook adquirió a Whatsapp.

También están los mensajes de texto dentro de esta actividad competitiva. Un estudio de la empresa Pew Internet en 2015 reveló que los mensajes de texto conforman la aplicación más utilizada. La empresa Portio Research en ese mismo año realizó un estudio que indicó que diariamente se enviaron 23 mil millones de mensajes. Mobile Marketing Watch demostró que los mensajes de texto tienen una tasa de apertura del 98% frente a un 20% de los correos electrónicos. Sprint Mogul reveló que un usuario promedio responde los mensajes a los 90 segundos, versus los correos electrónicos cuyo tiempo de respuesta es de 90 minutos.

Todos estos datos demostraron que el hecho de que Google sea uno de los principales competidores se debe a que la gente continúa pidiendo opiniones y recomendaciones a sus amigos porque su nivel de confianza es muy alto y el tiempo de respuesta es rápido. Esto quiere decir que, si el motor de búsqueda no proporciona buenos resultados o tiene demasiados anuncios, hay una alternativa fácil para que los usuarios acepten o descarten una plataforma. Al observar este panorama de popularidad es lógico pensar en que muchas compañías tengan como norte vigilar la legitimidad de los procesos de avance y éxito. Para eso están precisamente las leyes gubernamentales como las del país de China y leyes antimonopolio de la Unión Europea, entre otros.

DIFICULTADES DE LA EMPRESA

De aquí en adelante se retoma la preocupación inicial de este estudio de caso. ¿Es Google un monopolio? Para el año 2008 se planteó esta situación, estableciendo que debido al tipo de negocio que realizaba la empresa se podría considerar un monopolio por su competencia desleal hacía sus competidores. ¿Qué efectos tiene esto sobre la economía de los países donde tiene presencia la empresa? ¿Bajo qué condiciones la empresa hace negocios? ¿Qué probabilidad de poder evitar que finalmente la empresa se convierta en un monopolio?

Por otro lado, ¿Qué está haciendo el gobierno? ¿Las agencias reguladoras están haciendo el trabajo de fiscalizar? Según Nieto (2008):

En una entrevista al director general de Google España, Javier Rodríguez Zapatero, que por cierto no guarda ninguna relación familiar con el presidente del Gobierno, aseguró que Google no era un monopolio porque la competencia estaba a un ‘click’ de distancia. Es decir, cualquiera puede pasarse a un producto de la competencia sin ninguna barrera.

Sin embargo, con el 90% del mercado acaparado en España, se entiende que es un monopolio. El mismo es peligroso ya que, con la toma de una decisión unilateral por parte de la empresa beneficiada, un negocio podría dejar de existir. Por ejemplo, si tienes un negocio que es completamente online y tus ventas dependen de la publicidad, al eliminarte del motor de búsqueda, es muy probable que tu negocio fracasará. Este es el gran poder de posición dominante que tiene Google.

No obstante, en ese mismo año (2008) se decía que si no te gustaba Google no había nada que impidiera que usaras Yahoo!, Ask o Live Search, los cuales eran sus principales competidores. Con todo, para mayo de 2008, Microsoft discontinuó el uso de “Live Search”, ya desde el año 2000 Yahoo utilizaba a Google como motor de búsqueda (para el 2011

intentó adquirirlo por completo) y Ask, sólo representaba el 3.9% del mercado contra un 63.5% de Google (Lipsman, 2009).

Este tipo de investigaciones sobre el monopolio de Google continuaron durante los próximos años sin tener éxito. El problema es que mientras los usuarios continúen apoyando a la empresa, será difícil poder hacer algo al respecto, ya que la mayoría de ellos indican que el producto de Google es de mayor calidad que el de sus competidores.

No obstante, para el año 2016 las autoridades de Estados Unidos -entiéndase la Comisión del Mercado Federal o FTC por sus siglas en inglés- habrían comenzado una investigación un año antes (2015) debido a múltiples quejas de los fabricantes de los teléfonos inteligentes que utilizan el sistema operativo Android. La denuncia es por un supuesto abuso de posición dominante por parte de Google; la misma causa por la cual lo juzga la Comisión Europea (Jiménez de Luís, 2016). Para esa misma fecha (abril 2016) la comisión federal extendería la investigación. Dicha Comisión entrevistó a varias compañías afectadas para dilucidar si acusaban formalmente a Google de su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles. Cabe aclarar que la situación de Google en EEUU no es exactamente igual a la que tiene en Europa. Aunque Android es el sistema operativo de mayor crecimiento, su dominio es menor. En Europa 7 de cada 10 lo utilizan, mientras en Estados Unidos, la relación es 6 de cada 10. A pesar de esto, Apple domina.

La FTC, con todo, ha sido benevolente con la compañía en el pasado. En una investigación realizada sobre el monopolio de Google en el mercado de las búsquedas que concluyó hace tres años, se determinó que, aunque era cierto que la compañía favorecía sus propios productos en los resultados, tenía razones competitivas para hacerlo. Sólo tuvieron que realizar varios cambios propuestos por su propio equipo legal y con esto la FTC acordó no multar a la empresa.

A diferencia, en Europa se enfrenta a una posible sanción que ronda los \$7,000 millones de dólares por abuso de poder al momento de otorgar los contratos de distribución del sistema operativo Android. El problema radica en que, aunque el sistema se obtiene de forma gratuita, no incluye varias herramientas que son propiedades de Google, como lo es el acceso al Google Play Store. Para poder acceder a ellas los fabricantes de los teléfonos inteligentes tienen que aceptar un restrictivo paquete de servicios y aplicaciones que los obliga a utilizar los servicios de Google como, por ejemplo: búsquedas, mapas, calendarios, etc.

De acuerdo con (Vestager, 2016), la comisaria de Competencia de la Unión, explicó lo siguiente:

Google decidió desarrollar Android como un sistema de código abierto. Eso quiere decir que cualquiera puede usar su código y potencialmente desarrollar sistemas operativos modificados. El código abierto no es nuestra preocupación, al contrario. Pero, no todas las prácticas de negocio parecen tan justas.

Sin embargo, el modelo de negocio que utiliza Google resulta ser justo para todos los que fabrican teléfonos inteligentes porque los ayuda a mantener los costos bajos y una alta flexibilidad. La compañía se defendió diciendo que Android fomenta de forma sostenible el ecosistema basado en un software de código abierto el cual promueve la innovación. Seguirán trabajando con la Comisión Europea para demostrar que el producto es bueno para los usuarios y la competencia.

Pese a esto, un año más tarde (2017) la Comisión Europea (CE) le impuso una multa de 2,420 millones de euros al gigante de internet norteamericano por abuso de posición dominante con su servicio de comparación de precios de productos Google Shopping. Esta es la mayor sanción impuesta a una empresa en territorio europeo

después de las impuestas con anterioridad a Intel o Microsoft. El regulador europeo entiende que la firma americana ha abusado de su posición dominante como motor de búsquedas en internet al dar ventajas ilegales a su servicio. Esta multa sienta un precedente para futuras actuaciones de empresas del sector de la tecnología.

Argumenta la comisaria europea de competencia en un comunicado, (Vestager, 2017):

Lo que ha hecho Google es ilegal bajo las normas antimonopolio de la UE. Ha negado a otras empresas la oportunidad de competir sobre la base de sus méritos y la innovación. Y lo que es más importante, ha negado a los consumidores europeos una verdadera elección de servicios y los beneficios completos de la innovación.

Ante lo anterior, la empresa Google anunció que apelará la decisión por no estar de acuerdo con la misma. Argumentan que su competencia nos es una desleal, ya que su único objetivo es conectar a los usuarios con miles de anunciantes grandes y pequeños. Van a revisar la decisión tomada por parte de la Comisión Europea para ver si llegan a un acuerdo donde se revoque la multa impuesta. Dicha Comisión Europea antimonopolio podría multar a una empresa hasta el 10% de sus ingresos brutos del año que antecede al resultado. El año 2016 representó para Google una ganancia de \$84,410 millones de euros (\$90,272 millones de dólares) o sea, la multa podría llegar hasta los \$8,000 millones de euros. (Sánchez, 2017).

De acuerdo con (Iglesias, 2017), las instituciones europeas investigaron durante 8 años y revisaron al menos 5.2 terabytes de resultados de búsqueda, eso demuestra lo complicada y exhaustiva que es la tarea. Para Google representó un duro golpe a sus finanzas, y la pérdida de ingresos por menor visibilidad de su comparador de precios. Para los usuarios, esto les permitió acceder a mejores ofertas y condiciones de mercado. Para la

Unión Europea significó un triunfo, y sentó un precedente al multar a una empresa por monopolio digital fuera de sus fronteras.

No conforme con lo anterior, la comisaria europea de competencia Margrethe Vestager, anunció en noviembre de 2017 que prevé más casos en contra de Google; y es que la posición hegemónica en el mercado de buscadores, al igual que entre los sistemas operativos móviles, las plataformas de vídeo online o la publicidad digital, es motivo de preocupación para los reguladores europeos (Iglesias, 2017).

De la misma forma se investiga el abuso de posición dominante en el uso de su sistema operativo Android para dispositivos móviles y su plataforma publicitaria Google AdSense. Los expertos indican que fue adecuada la imposición de la multa, y que de no cumplir con la misma se podría convertir en una nueva sanción del 5% del volumen de negocio. El crítico estadounidense Barry Lynn, que trabajaba hasta hace poco (septiembre 2017) en la New America Foundation -un think tank, esto es un laboratorio de ideas tecnológicas, diseñado para trabajar con los retos geopolíticos, como la censura gubernamental en contra de la libertad de expresión y los ciberataques, también llamado “Jigsaw” (Statt, 2016), financiado en parte por Google- y quien dirigía el programa Open Markets de la fundación, apoyó públicamente la sanción de la UE. Fue despedido tiempo más tarde, aunque New America negó que fuera por la presión de Google como informó el New York Times (Cyran, 2017).

Las empresas grandes de tecnología no son monopolios tradicionales. Encuentran que las barreras de entrada son bajas. Sin embargo, los efectos de red tienden a concentrar el mercado, tal como lo hace Google con su abuso de posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles. La concentración no es sólo de dinero, sino de poder. De ahí es que surgen las quejas europeas contra las prácticas de Microsoft en el pasado y Google en el presente. A los

Gobiernos les preocupa su alcance transfronterizo, que les permite minimizar los pagos de impuestos. Por ejemplo, sectores enteros pueden sufrir en cadena si Amazon entra en un nuevo negocio. Por otra parte, está el asunto de la privacidad.

Antes de la multimillonaria multa (enero, 2017), The Wall Street Journal decidió analizar 25,000 resultados de búsquedas -en Estados Unidos- aleatorias, y reveló que el 91% de los casos salían en primer lugar de productos de Google o relacionados a Alphabet. Claramente significa que Google favoreció sus anuncios por encima de los de la competencia, quienes pagaron por tener un servicio dentro del buscador. Esto en definitiva es un conflicto de interés por parte de la empresa.

Figura 4: Google actuando como proveedor y competencia: sus propios productos son favorecidos en el 91% de las búsquedas

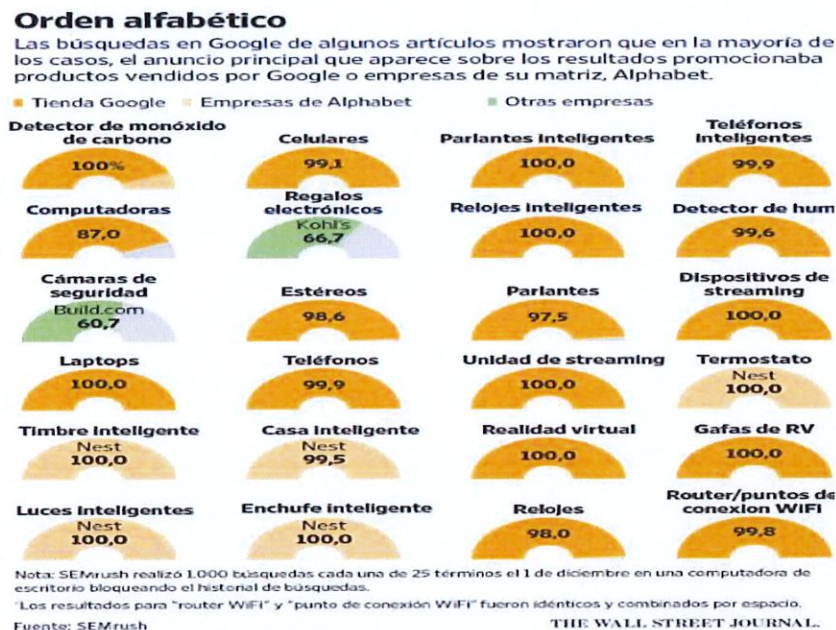


Imagen extraída el 4 de marzo de 2018 de: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/google-actuando-como-proveedor-y-competencia-sus-propios-productos-son-favorecidos-en-el-91-de-las-busquedas>

CONCLUSIÓN

Luego de terminado este estudio de caso, se puede concluir que Google, Inc. es un monopolio ya que domina el 91% del mercado mundial con su motor de búsqueda. Por esta razón abusa de su posición dominante y su sistema operativo Android para dispositivos móviles para imponer sus productos y servicios sobre los de sus competidores. Lo anterior se cataloga como una competencia desleal, en la cual sus competidores no tienen oportunidad de tener alguna ventaja sobre el gigante tecnológico.

RECOMENDACIONES

Luego del estudio de este caso, se constató que la empresa Google, Inc. es una gran compañía, con solidez económica, reconocida y con presencia a nivel mundial y muchos otros buenos atributos. Sin embargo, debe ser transparente al momento de hacer negocios, permitiendo la libre competencia de forma que no se vea como desleal o que abusa de su posición dominante y de su sistema operativo Android para dispositivos móviles. Debe dar a conocer su algoritmo de búsqueda el cual es un secreto y no está patentizado. De esta forma sus competidores pueden hacerlo en igualdad de condiciones y para que las personas puedan confiar aún más.

Si las personas pierden la confianza en la empresa podrían simplemente irse con su competidor más cercano, que en este momento es “Bing” de la compañía Microsoft. Estamos viviendo en una era donde estamos a un “click” de cualquier cosa y sus competidores están deseosos de que Google falle, ya que acapara el mercado mundial con un 91% de los usuarios. Por otro lado, están los gobiernos de los países del mundo, velando porque se cumpla con las leyes, sobre todo con las antimonopolísticas.

No es recomendable que un gobierno acuse a la compañía de monopolio como es el caso de la Unión Europea, porque lacera la confianza de los usuarios y podría comenzar a perder terreno, no sólo en su buscador, sino en todos los demás productos que la empresa representa. Debe seguir innovando, ampliando lo que es su responsabilidad social, ayudando a países en desarrollo, para que cada día más y más personas puedan estar conectados y tener acceso al internet. ¿Qué se puede promover o alentar para que eso sea posible? Tener un programa de becas estudiantiles, dejar de malgastar el dinero de la empresa apostando a proyectos que en ocasiones no son viables, disminuir la práctica de comprar empresas para eliminar la competencia y eliminar el gasto de demasiado dinero en publicidad para dar a conocer sus productos y servicios.

REFERENCIAS

- Ansorena, J. (2015). Google se convierte en Alphabet, recuperado de:
<http://www.abc.es/tecnologia/noticias/20150811/abci-google-nueva-empresa-alfabeto-201508102324.html>
- Alto Nivel, (2015). 3 estrategias de Google para triunfar, recuperado de:
<https://www.entrepreneur.com/article/267999>
- Archanco, E. (2013). Estrategia de Google: entendiendo al gigante de la información, recuperado de: <http://elespectadordigital.com/estrategia-de-google/>
- Benarroch, E. (2011). Chicago Tribune: El museo de Israel y Google digitalizan los pergaminos del mar muerto, recuperado de: <http://www.chicagotribune.com/hoy/ct-hoy-8033881-el-museo-de-israel-y-google-digitalizan-los-pergaminos-del-mar-muerto-fotos-photogallery.html>
- Blog Historia de la Informática, (2012). Google, Universidad Politécnica de Valencia recuperado: de <http://histinf.blogs.upv.es/2012/01/10/google/>
- Bloomberg, (2017). Resultados de Google, Amazon y Microsoft confirman el boom digital no muestra señales de debilitarse, recuperado de:
<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/10/27/resultados-de-google-amazon-y-microsoft-confirman-el-boom-digital-no-muestra-senales-de-debilitarse/>
- Cyran, R. (2017). El País, Crece la reacción al monopolio de Google y otros titanes de internet, recuperado de:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/01/companias/1504267870_373938.html
- EFE, (2015). Google se convierte hoy oficialmente en Alphabet, recuperado de:
<https://www.efe.com/efe/america/economia/google-se-convierte-hoy-oficialmente-en-alphabet/20000011-2728613>
- Fernando, P. (2014). Prezi, Google, como empresa socialmente responsable ESR, recuperado de: <https://prezi.com/nicqzndricuw/google-como-empresa-socialmente-responsable-est/>
- Frenz, R. (2017). Bizfluent: Google Organizational Structure, recuperado de:
- El Observador, (2017). Google es nuevamente la mejor empresa para trabajar en los Estados Unidos, recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/google-es-nuevamente-la-mejor-empresa-trabajar-estados-unidos-n1043783>
- García, M. (2015). Google se llamará Alphabet y así será su nueva estructura y su nuevo logotipo, recuperado de: <http://www.brandemia.org/google-se-llamara-alphabet-y-asi-es-su-nueva-estructura-y-nuevo-logotipo>

- González, G. (2016). Seo-Simple, Las amenazas de los poderosos competidores de Google y su impacto en el mundo del marketing, recuperado de: <https://www.seo-simple.com.mx/news/seo-noticias/las-amenazas-de-los-poderosos-competidores-de-google-y-su-impacto-en-el-mundo-del-marketing/>
- Hernando, S. & Mora, M. (2012). El País: Botticelli y Van Gogh se desnudan en alta definición, recuperado de: https://elpais.com/cultura/2012/04/02/actualidad/1333383943_821373.html
- Herrera, R. (2011). La Nación: Las torres solares ganan terrenos, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1369421-las-torres-solares-ganan-terreno>
- Historia y Tecnología, (2017). Historia de Google, recuperado de: <https://historia-biografia.com/historia-de-google/>
- Hooker, L. (2016). ¿Cómo se convirtió Google en la empresa más valiosa del mundo? recuperado de: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160202_google_mas_valiosa_men
- Hurtado, M. (2018). Pontificia Universidad Católica de Chile, Google: ¿Cuál es el mejor secreto de la mejor empresa del mundo para trabajar? Recuperado de: <http://claseejecutiva.emol.com/articulos/maximiliano-hurtado/google-mejor-empresa-para-trabajar/>
- Idearium 3.0, (2015). Google, un ejemplo a seguir, recuperado de: <https://www.idearium30.com/google-un-ejemplo-a-seguir-i35>
- Iglesias, A. (2017). TICBeat: Consecuencias e implicaciones de la sanción multimillonaria de la UE a Google, recuperado de: <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/consecuencias-e-implicaciones-de-la-sancion-multimillonaria-de-la-ue-a-google/>
- Iglesias, A. (2017). TICBeat: La Unión Europea lanzará nuevas acusaciones por monopolio contra Google, recuperado de: <http://www.ticbeat.com/tecnologias/la-union-europea-lanzara-nuevas-acusaciones-por-monopolio-contra-google/>
- Infobae, (2013). Google, La Historia Año por Año, recuperado de: <https://www.infobae.com/2013/09/26/1511697-google-la-historia-ano-ano/>
- Investment.com, (2018). Aphabet, Inc. Class A (GOOGL), recuperado de: <https://es.investing.com/equities/google-inc-financial-summary>
- Jimenez de Luís, A. (2016). El Mundo: EEUU seguirá investigando a Google por posible Monopolio, recuperado de: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/04/28/572246c6e5fdeae30b8b45b6.html>
- Joshi, S. (2018). Scribd: Google Core Values, recuperado de: <https://www.scribd.com/doc/44700112/Google-Core-Values>

- Kovash, S. (2017). Business Insider: Alphabet, which used to be Google, has created XXVI – a new holding company for all the “other bets”, recuperado de:
<http://www.businessinsider.com/alphabet-forms-holding-company-xxvi-2017-9>
- López, M. (2014). El Entorno Google, recuperado de:
<http://artefactosdigitales.com/el-entorno-google/>
- McIntosh, N. (2003). The Guardian: Google buys Blogger web service, recuperado de:
<https://www.theguardian.com/business/2003/feb/18/digitalmedia.citynews>
- Matezans, V. (2015). Las estrategias de Google para triunfar, recuperado:
de <http://forbes.es/business/6791/las-estrategias-de-google-para-triunfar/>
- Melgar, L. (2014). Google, ¡el entorno del trabajo perfecto! Recuperado de:
<http://cemors.com/google-el-entorno-de-trabajo-perfecto/>
- Méndez, M. (2015). Gizmodo: Por qué Android no es un monopolio, según Google, recuperado de: <https://es.gizmodo.com/por-que-android-no-es-un-monopolio-segun-google-1697923421>
- Nieto, A. (2008). El Blog del Salmón: ¿Es Google un monopolio? Recuperado de:
<https://www.elblogsalmon.com/empresas/es-google-un-monopolio>
- Otero, C. (2017). Multa récord a Google por 2.400 millones por abuso y monopolio, recuperado de: https://as.com/betech/2017/06/27/portada/1498570935_786011.html
- Pozzi, S. (2011). El País: Google compra Motorola para parecerse a Apple, recuperado de:
https://elpais.com/economia/2011/08/15/actualidad/1313393575_850215.html
- Puigdemont, C. (2017). Economía Digital: Google dispara 1,000 millones contra la línea de flotación de Uber, recuperado de: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/google-inversion-lyft-uber_514938_102.html
- Redacción, (2015). La sorpresiva nueva estructura de Google, recuperado de:
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150810_tecnologia_google_alphabet_az
- Redacción, (2017). Puro Marketing: ¿Realmente un monopolio? Lo que la multa récord a Google esconde? Recuperado de:
<https://www.puromarketing.com/12/28980/realmente-monopolio-multa-record-google-esconde.html>
- Redacción, EC, (2017). El Comercio: Unión Europea investigará supuesto caso de monopolio en Android, recuperado de: <https://elcomercio.pe/tecnologia/empresas/google-union-europea-investigara-supuesto-caso-monopolio-android-439932>
- Salom, A. (2015). Alphabet, la nueva estructura de empresas de Google, recuperado de:
<https://unimooc.com/alphabet-la-nueva-estructura-de-empresas-de-google/>

- Sánchez, J.M. (2017). Multa récord a Google por monopolio con su comparador de precios online, recuperado de: http://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-multa-record-google-monopolio-comparador-precios-online-201706271152_noticia.html
- Statt, N. (2016). The Verge: Google's think tank is transforming into a tech lab calle Jigsaw, recuperado de: <https://www.theverge.com/2016/2/16/11027444/alphabet-google-ideas-jigsaw-global-policy-think-tank>
- Statista, (2018). El portal de estadísticas: Distribución del número de empleados a tiempo completo de Alphabet de 2008 a 2016, por departamento, recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/634560/alphabet-numero-de-empleados-a-tiempo-completo-de-google-en--por-departamento/>
- Taplin, J. (2017). The New York Time: Google, Facebook y Amazon son monopolios; es hora de desintegrarlos, recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2017/04/27/google-facebook-y-amazon-son-monopolios-es-hora-de-desintegrarlos/>
- Thompson, A. (2017). Panmore Institute: Google's Vision Statement & Mission Statement, recuperado de: <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement>
- Tsukayama, H. (2014). Google y otras tecnologías, contra la explotación infantil, recuperado de: <https://www.economista.com.mx/internacionales/Google-y-otras-tecnologicas-contra-la-explotacion-infantil-20150516-0026.html>
- Vacas, F. (2014). Marketing & It: Las tres clases de acciones de Google, recuperado de: <https://iturjc.blogspot.com/2014/04/las-3-clases-de-acciones-de-google.html>
- Vander, C. (2015). La Historia de Google, recuperado de: <https://platzi.com/blog/historia-de-google/>
- Winkler, R. (2014). Google: un cambio de estrategia donde todo está hecho para retener al usuario, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1719845-google-un-cambio-de-estrategia-donde-todo-esta-hecho-para-retener-al-usuario>