

CONFERENCIA

Terra escala a la división de honor

Terra Networks estaba anclada en el pasado de Internet, pero acaba de dar su primer paso en el futuro. Cuando la filial de Telefónica decidió comprar Lycos adquirió una empresa con beneficios, con presencia en los mercados donde la compañía española no estaba presente ni era previsible que llegara a estarlo y con millones de personas que visitan sus páginas web. Pero, sobre todo, compró una marca conocida y que significa “compañía clásica y nacida por y para Internet” (como Yahoo! o Amazon), y adquirió un equipo gestor que ha demostrado saber cómo funciona Internet durante cuatro años de trabajo en un negocio que no tiene muchos más. Telefónica ha comprado la experiencia y el conocimiento para convertir definitivamente a Terra Networks en una empresa de Internet, y no sólo en la extensión de su negocio de acceso telefónico. Con Lycos, Terra Networks ya es un .com.

Analistas, consultores e incluso competidores de Terra resumen en un único calificativo el valor estratégico de esta compra para ambas: chapeau. Lo que consiguen los accionistas de Lycos es bastante obvio, si se tiene en cuenta que Terra pagará por la empresa 12.5000 millones de dólares, unos 2,3 billones de pesetas, el doble de lo que valía en Bolsa antes del acuerdo. Además, esta compañía, que al fin y al cabo nació y vive única y exclusivamente en Internet, consigue un socio tecnológico del calibre de Telefónica, con el que puede entrar de forma privilegiada en el acceso a Internet en el mundo hispano, especialmente por telefonía móvil. El acuerdo incluye, de hecho, una joint-venture entre Terra Lycos y Telefónica Móviles para el desarrollo de este negocio.

Hay algo más. Los dueños y gestores de Lycos no sólo no pierden poder en la nueva empresa, sino que serán también los gestores de la nueva compañía. El mercado español ha penalizado duramente esta semana a Terra y a Telefónica, entre otras cosas, por tomar la decisión, aparentemente incomprensible, de gastarse dos billones de pesetas para dejar la compañía en manos de los directivos de Lycos. Es cierto que el presidente de la nueva empresa será Juan Villalonga, la sede fiscal estará en Madrid y Telefónica decidirá los nombres de 10 de los 14 miembros del consejo de administración. Pero los trabajadores de la empresa estarán en Waltham, una localidad cercana a Boston, donde está la sede de Lycos; el consejero delegado de la empresa será Bob Davis, fundador del portal estadounidense, y el cargo de director financiero, uno de los puestos clave en las compañías de la red, será Ted Philip, que ocupaba el mismo cargo en Lycos.

¿Decisión suicida o estudiado movimiento estratégico? “Es tremendamente brillante”, asegura el directivo de una compañía rival, “porque Terra deja el día a día en manos de un gran equipo acostumbrado a gestionarlo y, en principio, no pierde poder de decisión”, concluye. “Se trata de un grupo de gente que lleva cuatro o cinco años trabajando, y además en un mercado mucho más avanzado y duro que el español”, opina Luciano Fernández, director general de Blue-C España, una consultora especializada en Internet. Tal y como hizo el BSCH hace unos meses comprando la empresa argentina Patagon y

dejando en manos de su joven fundador su estrategia en la red. Terra no ha comprado una empresa, se ha hecho con su equipo gestor.

Jugador veterano

Lycos es una de las compañías que más récords ha batido en este negocio, en el que cada día se fulminan decenas de ellas. Esta empresa comenzó siendo un simple buscador, como Yahoo! o Altavista, pero ahora, y como ellos, es un portal (página que aglutina servicios), y es de las pocas que han conseguido ya dar beneficios. Este último trimestre ha ganado 122 millones de dólares, unos 22.500 millones de pesetas.

Esta cuenta de resultados saneada es otra de las obvias cualidades que tiene Lycos para Terra, que perdió 71,3 millones de euros en el primer trimestre (11.800 millones de pesetas). Pero el verdadero atractivo financiero del portal estadounidense no está en el hecho de que gane dinero, sino en cómo lo hace.

En este campo, Terra tenía un problema. Concebida inicialmente como un simple proveedor de acceso a Internet, Terra ingresa dinero gracias a este negocio, es decir, cobrando a los usuarios por conectarles a la red. En el folleto que presentó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores cuando decidió salir a Bolsa, en noviembre del año pasado, Terra reconocía que el 50% de sus ingresos entre enero y junio del pasado año provenían de cobrar por el acceso a Internet, y sólo el 9% venía del portal y la publicidad. Entonces, Terra ya advertía de que la progresiva implantación de los modelos de acceso gratuito a la red en España, y después en América Latina, la obligaba a dar un vuelco a su modelo de negocio para sobrevivir.

Pero la situación ha empeorado. En la cuenta de resultados de 1999, los ingresos por dar acceso a la Red constituían el 61% del total, mientras que en las cuentas de este primer trimestre la cifra aumentaba a un 68%. Una dependencia muy peligrosa, si se tiene en cuenta que el ingreso por cliente en el primer trimestre fue de 18 euros, comparado con los 52 euros del año anterior. "El acuerdo Terra-Lycos es la prueba de la necesidad de las grandes compañías que ofrecen acceso a Internet de construir una plataforma de contenidos y servicio muy fuerte, y lo antes posible, si quieren sobrevivir", explica Scott Smith, analista estadounidense de The Yankee Group.

Y es que Lycos, en cambio, trabaja en la red, es decir, no hace ni un solo dólar en el campo del acceso telefónico. Según los datos del último trimestre, alrededor del 70% de sus ingresos (51.500 millones de dólares) provienen de la publicidad, una cifra que, además, ha crecido casi un 100%. El resto de las ventas corresponde al comercio electrónico.

Un tercer punto vital en este acuerdo es el del contenido y los servicios. Lycos ha logrado que se incorpore al acuerdo un tercer actor, su socio en Europa, la alemana Bertelsmann, que participa en compañías como BMG, la televisión RTL o la revista *Stern*. Bertelsmann se convierte ahora en suministrador preferente de Terra Lycos.

Cientes, no visitantes

Hay un último aspecto de todo este entramado que algún analista ha querido destacar: la importancia de la estructura de las webs de Lycos. Las empresas de Internet saben que lo importante en este negocio no es recibir muchos visitantes, sino conocerlos y, después, conseguir que compren. Las páginas de Terra reciben 63 millones de visitas al mes, pero “son clientes infieles, que llegan y se van, y además, la compañía no les conoce”, explica un consultor español del sector. Lycos, en cambio, ha sido especialmente hábil creando una red de comunidades virtuales, donde sus 12 millones de clientes están perfectamente estructurados según sus profesiones, edades, gustos o aficiones. “El precio de esta compra puede parecer alto”, concluye Fernández, “pero ¿cuántas oportunidades quedaban para hacerse con una empresa de Internet estadounidense, asentada, con beneficios, marca, experiencia e ingresos diversificados?”, se pregunta.

El resultado final es Terra Lycos, la compañía con presencia en todo el mundo y que prevé facturar unos 600 millones de dólares (120.000 millones de pesetas) a finales de año. Las ventas, según ha asegurado el propio Juan Villalonga, se dividirán entre “publicidad, 52%, acceso a Internet, 26% y comercio electrónico, 22%.

Claro, que aún hay muchas sombras. La presencia de la compañía es efectivamente global, pero no domina de forma determinante ninguno de los mercados en los que está presente. Terra es fuerte en España y América Latina, pero tiene importantes rivales como UOL, Starmedia o el resto de las telefónicas españolas; Lycos lo es en Estados Unidos, Francia, Reino Unido y Asia, pero siempre está a la estela de Yahoo! “Lo que ha hecho Terra con esta compra es extender el barniz sin llegar a profundizar en la madera”, asegura un consultor. Además, habrá que realizar ajustes en los países (como España), y en los servicios (como el buscador) en los que trabajan ambas.

También hay dudas respecto al futuro de los trabajadores de las dos empresas. El caso de Terra puede ser especialmente duro, ya que ésta es la tercera reestructuración que sufre en un año, tras la fuga de una veintena de sus trabajadores a Jazztel y la marcha del antiguo consejero delegado, Juan Perea. Hay dudas sobre el futuro de algunos de sus directivos, entre ellos el recién incorporado número dos, Antonio García Urgelés.

Otra sombra fundamental, y aún sin despejar, es saber cuál será el futuro de las alianzas de ambas empresas (Terra las tiene con Amadeus, El Corte Inglés o el BBVA) y sobre todo, cuál será la estrategia de negocio de Terra Lycos más allá de su intención de ser un gran portal de alcance mundial. Según los analistas, deberá llegar a acuerdos con más socios, especialmente tecnológicos, enriquecer los contenidos y evolucionar hacia la verticalización, es decir, estructurar las páginas en canales. Terra tendrá que luchar, además, con la desconfianza de los analistas e inversores estadounidenses –“Pero... ¿quiénes son estos tipos?” era el titular de una crónica sobre Terra en Internet-

La ventaja de Terra es que ahora tiene un compañero que sabe muy bien dónde juega. Lycos es un .com y duro, está acostumbrado a moverse en un negocio donde no importa lo que hagas mientras seas lo suficientemente rápido y cambies con la suficiente velocidad como para no quedarte estancado. Terra, donde muchas decisiones dependen

de la madre Telefónica, tendrá que aprender que el modelo de negocio en Internet es no tener modelo de negocio. Como dijo una vez el propio Bob Davis, “cambiar rápido no es falta de enfoque, es inteligencia”.