

GESTIÓN

Las lecciones que Terra no aprendió de Internet

Telefónica está dispuesta a poner el punto y final al modelo Terra. O, tal vez, un punto y aparte. En cualquier caso, la opa lanzada por la operadora sobre su filial de Internet es la punta del iceberg de cinco años marcados por los cambios estratégicos y el baile de directivos.

N. GÓMEZ/R. UGALDE. Madrid

Mayo de 1998. Telefónica empieza a diseñar las primeras líneas de Terra. El objetivo es construir el mayor portal de la comunidad hispana. Dos años más tarde, el sueño parecía cumplido. La compañía estaba presente en 42 países, daba empleo a más de cuatro mil profesionales y había conseguido entrar en el mercado estadounidense y asiático gracias a la compra de Lycos.

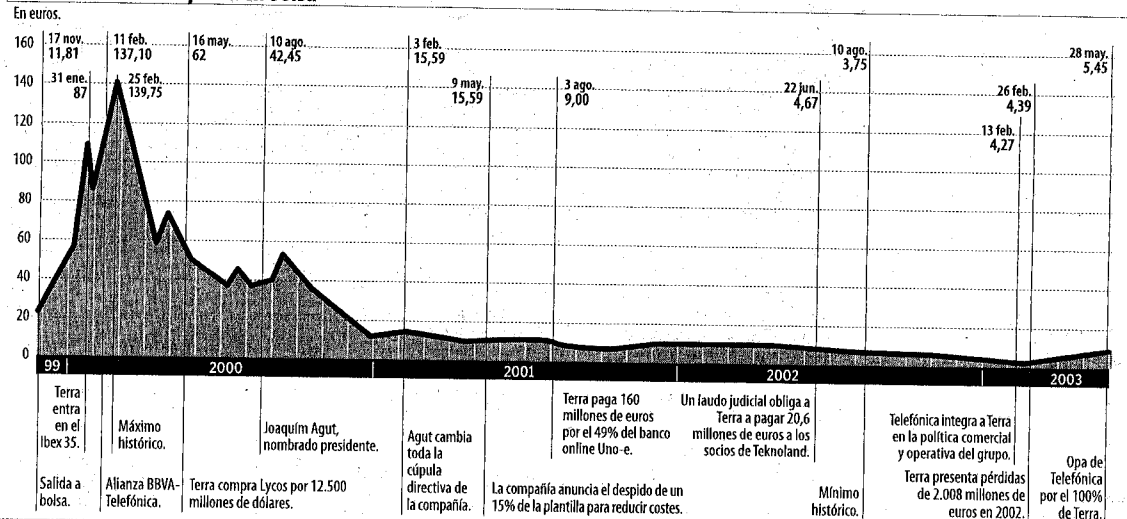
Marzo de 2003. Terra presenta unas pérdidas de 2.009 millones de euros en 2002 y los ingresos se reducen un 9,98 por ciento. Dos meses más tarde, el pasado 28 de mayo, Telefónica lanza una opa sobre el cien por cien de su filial de Internet. Es el fin de la independencia de Terra.

Estrategia

"En Terra, la estrategia ha sido cambiante y esto ha dificultado su evolución", explicaba Jordi Gual, profesor del IESE, en un reciente artículo de la revista online *Universia-Knowledge@wharton* (UKW).

El último capítulo en los vaivenes en la estrategia de Terra ha sido la opa lanzada por Telefónica, que ha levantado todo tipo de dudas sobre la viabilidad del modelo Terra. Mientras que algunos expertos consideran que es el

La historia de la compañía en bolsa



FUENTE: Bloomberg

EXPANSIÓN

último capítulo de un modo de entender Internet, otros consideran que es la única salida que le quedaba a la compañía, ya que por sí sola estaba condenada a morir. Sin embargo, advierten que no se trata de un punto y final sino, más bien, de un punto y aparte.

"La salida de Terra a bolsa respondía a dos objetivos", explica Enrique Dans, profesor

del Instituto de Empresa. "Por una parte, obtener recursos. Meta que cumplieron demasiado bien. Por otro lado, conceder a la filial la independencia necesaria para que construyera una cultura de negocio innovadora". Consciente de su estructura de operadora clásica, al principio, Telefónica concibió a Terra como un apéndice externo donde, por encima de la rentabilidad, lo

importante era la innovación. "En este sentido, la estrategia de Terra fue acertada", añade Dans. Entonces, ¿dónde ha estado el fallo para que ahora se decida dar marcha atrás? "Uno de los principales problemas que ha sufrido Terra ha sido tener a Telefónica como su mayor accionista minoritario", asegura una fuente del sector que prefiere mantenerse en el anonimato. Esta

participación, aunque minoritaria, ha permitido a la operadora mantener el control efectivo sobre su filial. "Cuando Telefónica se dio cuenta del monstruo que había creado, intentó frenarlo". Enrique Dans señala que este cambio de enfoque coincidió con la salida de Juan Villalonga y la entrada de César Alierta en la presidencia de Telefónica. Una sustitución a la que si-

guió el pinchazo de la burbuja tecnológica.

En ese momento, las empresas de Internet se dieron cuenta de que sus principales fuentes de ingresos, la publicidad y el comercio electrónico, no eran suficientes para sobrevivir, ya que el desarrollo de estos negocios transcurría a paso lento. Por eso, todas las compañías de Internet se volcaron en el negocio del acce-

La compra de Lycos, una operación que nunca se llegó a materializar

Los ambiciosos planes del anterior presidente de Telefónica, Juan Villalonga, pasaban por convertir a Terra en uno de los grandes jugadores de Internet en el mundo. Para conseguirlo era fundamental tener una presencia destacada en Estados Unidos. Este objetivo se cumplió con creces con la compra de Lycos por 12.500 millones de dólares en mayo de 2000, ya que era el tercer portal más importante de Estados Unidos. Además, consiguió un

suculento contrato con Bertelsmann, que se comprometió a adquirir servicios a Terra Lycos por mil millones de dólares en un plazo de cinco años. Fuentes del sector aseguran que la compra de Lycos también se produjo para acelerar la entrada del portal en rentabilidad. Aunque los analistas valoraban de forma muy positiva la gran expansión de Terra en Latinoamérica, creían que para que el portal alcanzara rentabilidad operativa positiva necesitaba un nuevo impulso. De ahí, que se produjera la compra de Lycos. A pesar de las ventajas que sobre el papel aportaba Lycos a Terra, la adquisición de la compañía estadounidense ha pasado completamente desapercibida en el negocio de Terra, ya que ambas compañías han seguido funcionando como si fueran independientes. Fuentes consultadas aseguran que "esa fusión no fue nunca real". ¿Qué pasó para que una de las mayores operaciones de Internet se fuera al

traste? Expertos consultados aseguran que, cuando Villalonga abandonó Telefónica, nadie sabía qué pasos seguir, ya que la compra de Lycos había sido una operación orquestada personalmente por el anterior presidente de Telefónica. Otro de los fallos fue que no hubo una involucración en el proyecto por parte del equipo directivo. Tras la venta de Lycos, dos de sus máximos ejecutivos, Bob Davis y Ted Philip, abandonaron la gestión diaria de la compañía y el negocio quedó en manos de ejecutivos de segundo nivel. En ese momento, Lycos era un barco sin rumbo del que nadie se quiso ocupar, ni siquiera el presidente de Terra Lycos, Joaquim Agut, que no supo gestionar las sinergias de ambas compañías. El resultado ha sido que Lycos ha ido cediendo posiciones en el ranking de portales de Estados Unidos. Por eso, Bertelsmann rompió el contrato con Terra Lycos. Una pérdida demasiado



Bob Davis, ex presidente de Lycos.

A pesar de la fusión, Terra y Lycos han seguido funcionando como compañías independientes

costosa para Telefónica, que se ha visto obligada a lanzar una opa sobre el cien por cien de Terra. Además de esta operación, a Telefónica todavía le queda pendiente decidir qué hacer con Lycos. Fuentes consultadas aseguran que "la terminarán vendiendo porque es un cadáver".



Juan Villalonga, ex presidente de Telefónica.

so, sobre todo, del ADSL, tecnología que permite navegar por Internet a alta velocidad, ya que permite márgenes de beneficio muy elevados. A diferencia del resto de portales europeos, Terra ha tenido que competir en este negocio con su matriz Telefónica, que en septiembre de 2001 empezó a comercializar el ADSL como minorista. Esta situación, que no se hubiera producido si Telefónica hubiera controlado la mayoría del capital de Terra, ha sido la principal causa de la crisis de la compañía de Internet.

Baile de directivos

Otra de los grandes fallos en la estrategia de Terra ha sido el baile de directivos que ha sufrido la compañía en sus cinco años de historia, que ha contribuido a generar un clima de inestabilidad en el seno de la compañía.

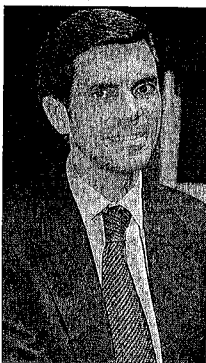
La primera etapa del portal estuvo a las órdenes de Juan Perea, que dirigió la compañía

"El gran error de Terra ha sido estar cambiando continuamente de estrategia"

desde 1998 hasta febrero de 2000. Entre sus grandes logros destaca la compra del buscador Olé, la salida a bolsa en noviembre de 1999 y la expansión por Latinoamérica.

Abel Linares le sustituyó en el cargo y fue el responsable de unificar todas las filiales que había comprado Perea bajo una sola marca. Después llegó Joaquim Agut, que centró todos sus esfuerzos en sanear las cuentas de la compañía, aún a costa de perder parte de su pulmón estratégico.

"En Terra había que hacer algo para contener los costes. Hasta ahora, para el portal, Telefónica era como su banco", afirma Mauro Guillén, profesor de Wharton. "Pero



Abel Linares.

"Terra fue la primera en unificar la fuerza de ventas y destinó muchos recursos a fidelizar a los usuarios"

Telefónica gana a Terra la batalla por el ADSL

El negocio del acceso a Internet se ha convertido en la principal fuente de ingresos de las compañías de Internet, tras el descalabro de la publicidad online y el lento despegue del comercio electrónico. Dentro de este negocio, todas las grandes compañías de Internet están volcadas en el ADSL, tecnología que permite navegar por Internet a alta velocidad, ya que permite elevados márgenes de beneficio. En la carrera por el mercado del ADSL, Terra no ha sido una excepción. Aun así, a diferencia de sus competidores europeos, como Wanadoo y T-Online, que comercializan en exclusiva esta tecnología sin competir con sus respectivas matrices, Terra ha tenido que hacer frente a la entrada de Telefónica en este negocio. Según los analistas, la competencia de Telefónica y Terra en este mercado se ha producido porque la operadora tiene una participación minoritaria en el portal de sólo un 36,5 por ciento. Por eso, Telefónica no podía ceder el control del negocio del ADSL a Terra, ya que hay un 63,5 por ciento del capital de su filial de Internet que no controla. Esto no sucede en el caso de Wanadoo y T-Online, ya que France Telecom y Deutsche Telekom son los accionistas mayoritarios de estas compañías de Internet, respectivamente.

El hecho de tener que competir con Telefónica, que se ha hecho con el 63 por ciento del mercado de ADSL en España mientras que Terra sólo ha conseguido el trece por ciento, ha sido una de las razones fundamentales que han provocado la desaparición de Terra como compañía independiente. Teniendo en cuenta que este negocio es la principal fuente de ingresos de los portales y que Terra, ante la competencia de Telefónica, no conseguía sumar nuevos

no hasta con reducir los costes, también hay que generar beneficios", añade un experto del sector. Para reducir costes, Telefónica optó por acabar con la independencia de gestión de Terra. Un objetivo que se vio alimentado con la asunción, por parte de la operadora, del contrato firmado con Bertelsmann. Hace tres años, el gigante alemán se comprometió a adquirir servicios a Terra-Lycos por valor de mil millones de euros durante cinco años. Pero sólo cumplió con los 325 primeros millones. Luego, se negó a seguir pagan-

"No se puede medir Internet por la rentabilidad pura y dura, porque te cargas la innovación"

do. Tras la negativa, Telefónica se hizo cargo del acuerdo y, en la práctica, puso a Terra contra las cuerdas, obligándola a ceder la estrategia en cuanto a la comercialización de la tecnología ADSL y a trabajar en exclusiva para Telefónica en el diseño de todos sus portales.

El pulmón de las nuevas ideas

"¿Qué cuál es mi rentabilidad sobre la inversión?", inquirió Andy Grove, uno de los fundadores de Intel, a un periodista. "Estas loco! Es Colón en el nuevo mundo... ¿cuál era su rentabilidad sobre la inversión?", añadió. Corría mayo de 1998 y todo parecía posible en Internet. Luego, la burbuja tecnológica echó por tierra muchos sueños de grandeza. Sin embargo, Enrique Dans considera que "para triunfar en Internet sigue haciendo falta criterios innovadores". De hecho, considera que uno de los principales errores en la estrategia de Terra ha sido recortar su capacidad innovadora. "Terra ha sido el motor del mercado. Ha sido la compañía más innovadora y, al principio, dio pasos con mucho acierto. Por ejemplo, fue la primera en unificar la fuerza de ventas y destinó gran parte de sus esfuerzos a fidelizar a los usuarios, consciente de que el negocio del acceso es a medio plazo. También, tenía medidas cuántos correos electrónicos pueden enviarse a un usuario al mes para que fueran realmente efectivos, en función de los datos que poseía sobre ellos. Pero, ahora, ya no se realizan estas mediciones". La necesidad de reducir costes ha sido el causante de este freno. Sin embargo, Dans considera que todavía queda una puerta abierta a la esperanza. "La plataforma de juegos que tiene está siendo muy rentable, con cientos de miles de usuarios que se conectan cada noche y pagan. Además, todavía están archivados importantes proyectos. Como los contenidos multimedia, que permiten ver películas de cine y partidos de fútbol, o los contenidos de formación".



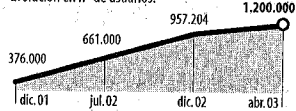
Joaquim Agut.

"Para triunfar en Internet siguen haciendo falta criterios innovadores"

El negocio de banda ancha

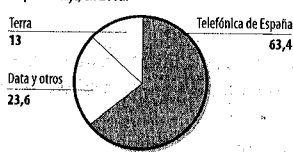
Líneas ADSL

Evolución en nº de usuarios.



Cuotas de mercado

En porcentaje, en 2002.



FUENTE: elaboración propia

EXPANSIÓN

usuarios de ADSL, era evidente que el portal estaba condenado al fracaso. De hecho, en los resultados del primer trimestre de 2003, los ingresos de la compañía cayeron un 28,5 por ciento, hasta 114,8 millones de euros, mientras que sus competidores europeos conseguían incrementar de forma sustancial su facturación, además de conseguir la ansiada rentabilidad operativa positiva. Ante este panorama, parece que la integración de Terra en Telefónica es el mejor de los males para la compañía de Internet. Felipe Mesía, analista de Selftrade, asegura que "se integrarán los negocios de acceso de Telefónica y Terra, por lo que ambas compañías dejarán de competir". De esta forma, "Terra seguirá ofreciendo sus contenidos en Internet y se centrará en el mercado publicitario", afirma.

A pesar de estos cambios, la compañía siguió sin encontrar la senda de los beneficios. "Si mides Internet por la rentabilidad pura y dura te cargas la innovación", afirma Dans. En su opinión, el gran fallo en Terra ha sido desinflar su pulmón innovador. Todos estos errores han desembocado en la opa lanzada por Telefónica, una solución in extremis para tratar de salvar a Terra y poner punto y final a los vaivenes en su modelo de negocio.

Para más información
www.wharton.universia.net/gestion