



Terra busca su identidad

Ruth Ugalde



Mayo de 1998. Telefónica, la mayor compañía española y una de las operadoras más importante de Europa y Latinoamérica, 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, donde destacaban Japón y China, gracias a la compra de Lycos.

Marzo de 2003. Terra presenta unas pérdidas de 2.009 millones de euros; los ingresos se reducen un 9,98 por ciento, hasta 622 millones de euros; y el beneficio operativo sigue en números rojos (120 millones de euros de pérdidas). Para colmo, sus competidores parecen haber encontrado la senda hacia la rentabilidad.

El portal francés Wanadoo, filial de France Telecom, ha sido el primer portal europeo en entrar en beneficios, con unas ganancias de treinta millones de euros y unas ventas de 2.075 millones. Su homólogo alemán T-Online, propiedad de Deutsche Telekom, no quiso quedarse rezagado y, poco después, dio a conocer un beneficio operativo de 103,5 millones de euros al tiempo que reducía sus pérdidas a la mitad (-459 millones de euros). Por último, el italiano Tiscali se subía al carro de la rentabilidad con un ebitda de un millón de euros y reducía sus pérdidas de 1.664 millones de euros a 593 millones de euros.

¿Qué lección no ha aprendido Terra de sus competidores? "Es un negocio distinto, porque se trata de un proyecto mucho más ambicioso. Pero, lo que está claro es que Terra no ha sabido mantener un modelo de gestión, mientras que el resto de portales ha sabido fijarse unos objetivos claros que han ido cumpliendo poco a poco", asegura Enrique Dans, director del área de Sistemas y Tecnologías de la Información del Instituto de Empresa.

Como otros muchos proyectos de Internet, Terra ha sufrido fuertes bandazos desde su creación. Pero, lo que terminado por hacerle perder el liderazgo ha sido la falta de un modelo de gestión definido. "En Terra la estrategia ha sido cambiante y esto está dificultando su evolución", señala Jordi Gual, profesor del IESE. "Sin embargo, todavía está a tiempo de ser uno de los principales jugadores ya que, al final, sólo van a quedar cuatro o cinco grandes portales", añade.

Baile de directivos y estrategias

A lo largo de su breve historia, Terra ha sufrido un intenso baile de directivos. La primera etapa del portal estuvo a las órdenes de Juan Perea, que dirigió la compañía 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. Pero, a pesar de las buenas sensaciones que ofrecía la empresa, que llegó a cotizar en

máximos de 150 euros por título, Linares fue barrido por Joaquim Agut, que centró todos sus esfuerzos en sanear las cuentas de la compañía, aún a costa de perder parte de su pulmón estratégico.

“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”, destaca Dans.

Los ingresos de Terra provienen fundamentalmente de tres negocios: acceso, portales y publicidad. Esta misma estructura es la que tiene la alemana T-Online; mientras que Wanadoo amplía su abanico con el comercio electrónico y los directorios; mientras que Tiscali ofrece servicios a empresas y telefonía.

“En los portales, el acceso es la comida del pasado, la publicidad es la comida del presente y el comercio electrónico la del futuro. Terra sabía que el primer paso que debía dar era fidelizar a los usuarios por medio del acceso para, posteriormente, ganárselos con su oferta de servicios y contenidos. Pero, sorprendentemente, cuando en 2001 lanzó su servicio de ADSL lo hizo a un precio más caro que al que, posteriormente, lo sacó Telefónica, cuando lo lógico habría sido lo contrario”, añade el profesor del Instituto de Empresa.

“Todo el Grupo Telefónica, que en general ha seguido una estrategia acertada, ha tenido una gestión fluctuante en Terra hasta el punto de que, al final, ha aprovechado su red para dar acceso y ha dejado a Terra como el portal”, explica Jordi Gual. “Hubo un momento en el que se pensó que una compañía podía estar en todos los frentes, en el acceso, en la elaboración de contenidos, en los servicios..., pero ahora se ha visto que no es posible. Éste es el cambio que tiene que llevar a cabo Terra”.

Pero el caso de Terra no es una excepción. En todo el sector se ha vivido bajo el paraguas de ensayo-error que se ha llevado por delante a numerosos directivos. Sin embargo, han terminado volviendo al punto de partida relegando negocios como la publicidad online, el *e-commerce* o los contenidos de pago. T-Online, por ejemplo no ha conseguido que la partida de acceso represente menos de las tres cuartas partes de su negocio, con 1.580 millones de euros. En Wanadoo, el comercio electrónico y los portales apenas representan el ocho por ciento de las ventas; mientras que el acceso abarca el 49 por ciento y los directorios telefónicos el 42 por ciento. Para Tiscali, el negocio puramente online representa el 5,6 por ciento de los ingresos.

Un negocio en pleno desarrollo

“Al final, los grandes portales van a convertirse en *agregadores*, es decir, cogerán diferentes contenidos y los presentarán de modo atractivo para el usuario”. El profesor del IESE considera que este modelo favorecerá a las compañías que pertenecen a una operadora de telefonía “porque ofrece todo el potencial que tiene un grupo, sobre todo, en cuanto al número de usuarios. Además, deberán competir con otras compañías que tienen una marca muy consolidada, como Yahoo, o con negocios como Google, que comenzaron en un nicho muy concreto y, poco a poco, han ido abriéndose y comiendo mercado de los portales tradicionales”.

Enrique Dans considera que la calidad, y la relación con el usuario, determinarán el futuro de los portales. “El modelo de portal puro y duro, sin pensar en la relación con los usuarios y en la cuota de mercado, no tiene futuro. Hoy en día hay poca gente que entre directamente en el portal, prefieren moverse a través de

buscadores. A medida que la gente se educa más en la cultura de Internet, le hacen menos falta los portales”.

En opinión de Dans, la estrategia de Terra era precisamente ésta, ganar cuota de mercado por medio de la fidelización de los usuarios, dándoles contenidos de valor añadido. “La compañía española, por ejemplo, tenía medidos cuántos *e-mails* pueden enviarse a un usuario al mes para que fueran realmente efectivos, en función de los datos que tenía de ellos. Pero, ahora, ya no se realizan estas mediciones. El modelo que actualmente impera en publicidad online es hacer todo lo posible con tal de que el usuario *clique* en el *banner*. En mi opinión, a largo plazo, esto será un error”.

Pero, si Terra tenía toda la estrategia tan bien detallada, era tan innovador y poseía una presencia muy superior a la de sus competidores, ¿por qué estos malos resultados? Las razones parecen ser de distinto tipo. Por una parte, cayó en la euforia de las compras millonarias, lo que le llevó a endeudarse fuertemente. Por otro lado, algunos de los acuerdos que firmó han terminado por darle la espalda. Por último, está la estrategia del Grupo Telefónica que, desde el último cambio en la cúpula directiva, ha roto con la autonomía de gestión de Terra.

Del cielo, al infierno

Para expandir sus redes, Terra llevó a cabo un ambicioso proyecto de crecimiento, ramificado en multitud de operaciones que, en conjunto, sumaban más de 75.000 millones de euros. De todas ellas, la más importante fue la compra de la estadounidense Lycos por 17.000 millones de euros en junio de 2000. Todos estos pasos se dieron en plena euforia de Internet. El lazo de unión para que la fusión Terra-Lycos llegara a buen fin fue Bertelsmann, que se convirtió en socio de la compañía española. El gigante alemán firmó, ese mismo ejercicio, un contrato para adquirir servicios a Terra-Lycos por valor de mil millones de euros a cinco años. Pero sólo cumplió con los 325 primeros millones. Luego, se negó a seguir pagando.

IDT también es un punto negro en el historial de Terra. El que era su socio americano terminó convirtiéndose en su más férreo enemigo después de que la española rompiera su contrato de asociación. IDT reaccionó con demandas multimillonarias.

Todo este proceso de agresiva expansión tuvo lugar durante la etapa de Juan Villalonga al frente de Telefónica, que dimitió de su cargo en julio de 2000. Bajo su mandato, el Grupo Telefónica, que acababa de ser privatizado, realizó elevadas inversiones, alianzas y acuerdos estratégicos. Su sustituto, César Alierta, revolucionó la gestión y se propuso limpiar la cuenta de resultados. ¿Cayó Telefónica, en general, y Terra, en particular, en una excesiva euforia compradora? “No se puede decir que ése haya sido un error concreto de la compañía española. En la época de Internet, todas las empresas se lanzaron a las compras, algo que luego se ha demostrado un gran fallo”, asegura Mauro Guillén, profesor de Wharton. “Yo siempre digo que invertir es fácil, el problema es si con esas inversiones se van a generar beneficios”.

Al poco tiempo de la llegada de Alierta, la burbuja tecnológica se pinchó y las empresas de Internet empezaron a acusar sus errores estratégicos. “Se crearon demasiadas compañías de Internet, con lo que los márgenes eran muy bajos. Tampoco controlaban los gastos y, en consecuencia, estaban haciendo perder dinero a los grupos a los que pertenecían y a los fondos que les financiaban”, explica Guillén, para quien Telefónica ha acertado con el actual giro directivo. “En Terra había que hacer algo para contener los costes. Los nuevos gestores se han dado cuenta de que los márgenes son muy pequeños y que la única forma que

tienen de ganar dinero es reduciendo los costes. Hasta ahora, para Terra Telefónica era como su banco”.

Para poder llevar a cabo esta reducción, la operadora española ha puesto fin a la independencia de gestión de la filial de Internet. Además, la ruptura del acuerdo con Bertelsmann llevó a Telefónica a hacerse cargo del contrato firmado con la empresa alemana, esencial para mantener a flote la filial de Internet. En la práctica, este nuevo acuerdo suponía el fin de la independencia de Terra, que ha cedido a su matriz la estrategia en cuanto a la comercialización de la tecnología ADSL y trabajará en exclusiva para Telefónica en el diseño de todos sus portales.

Los analistas consideran que este acuerdo garantiza menos ingresos para Terra pero le asegura un margen fijo durante seis años y unos ingresos potenciales superiores. “La estructura organizativa de Terra estaba demasiado descentralizada, con lo que este cambio puede ser positivo para la compañía”, asegura Mauro Guillén. “Al perder su independencia, la compañía va a perder su pulmón innovador”, apunta Dans. “Yo me pregunto si ahora era el momento de integrar la compañía dentro de la matriz. Telefónica acertó cuando, al lanzar Terra, lo hizo como un proyecto independiente, para que pudiera navegar por el nuevo mundo online. La operadora, con una cultura mucho menos dinámica, iba a ser incapaz de adaptarse a la velocidad de cambio e innovación que exigía Internet. Además, la salida a bolsa de Terra fue una gran operación que le reportó importantes ingresos. La idea inicial era segregar la filial, dejarla que madurara y, luego, volver a integrarla. Pero creo que el proceso se ha acelerado”.

Wanadoo y T-Online también pertenecen a grupos de telecomunicaciones, France Telecom y Deutsche Telekom, respectivamente. “La empresa alemana terminará absorbiendo a su filial, pero la francesa no va a poder hacerlo”, añade Dans.

¿Por qué unos sí y otros no?

A primera vista, la historia de Terra no parece muy distinta a la de sus competidores europeos. La mayoría de ellos tienen detrás a un grupo de telecomunicaciones, cayeron en la euforia de las compras y no fueron capaces de controlar los gastos. Sin embargo, Terra es la única que sigue engordando los números rojos. ¿Por qué? “El proyecto español era mucho más grande, estaba presente en muchos más servicios y, continuamente, estaba intentando innovar en nuevos productos. El resto de compañías, en cambio, seguían los pasos que marcaba Terra”, señala Jordi Gual. Pero el camino tampoco ha sido fácil para el resto de grupos europeos. Wanadoo ha puesto en marcha un proceso de venta de filiales, Tiscali apenas consigue incrementar sus ingresos y, el último trimestre, T-Online ha duplicado sus pérdidas, hasta 271 millones de euros.

Antes de entrar en beneficios, Wanadoo también sufrió las consecuencias de las elevadas inversiones que llevó a cabo con la compra de Freeserve, principal proveedor del Reino Unido, que adquirió en diciembre de 2000 por 2.700 millones de euros. Ese mismo mes aterrizó en España con la compra del directorio telefónico Índice Multimedia por 360 millones de euros. Su última operación fue el pasado mes de junio, cuando adquirió el portal español eresMas por 255 millones de euros. Esta operación supuso el punto y final de Nicolas Dufourcq como presidente de la empresa y la entrada de Olivier Sichel, que ha decidido centrarse en el mercado francés, británico y español para desterrar los sueños de expansión por Europa.

La historia de T-Online también se ha escrito con compras y cambios directivos. Bajo el mandato de Wolfgang Keuntje la compañía dio el salto a Francia con la compra de Club Internet para, meses después, desembarcar en España y adquirir ya.com por 550 millones de euros, en febrero de 2000. Pero, en diciembre de ese

mismo año, Thomas Holtrop entró en la presidencia, tras una breve estancia de Detlev Buchal. Con Holtrop la compañía implantó un férreo programa de control de costes que, ahora, ha empezado a dar sus frutos.

Tiscali es un caso peculiar. Nacido de la iniciativa del emprendedor italiano Renato Soru, su vocación era convertirse en una de las compañías más importantes de Europa, para lo que se lanzó a comprar empresas por Europa. Entre otras destaca el proveedor alemán World Online en septiembre de 2000. En total, la empresa adquirió más de 25 compañías, por valor de 7.700 millones, entre 2000 y 2001. Tras la dimisión del consejero delegado James Kinsella, Soru asumió los mandos en febrero de 2001 e implantó una estrategia de reducción de costes.

A pesar de que las historias de estas empresas guardan notas comunes con la de Terra, los expertos consideran que se debe distinguir el tamaño y objetivos de cada uno. Ahí puede estar la clave de por qué el portal español ha perdido ventaja.

“T-Online se ha erigido como el principal portal del mundo de habla germana, pero Terra la aspiración de Terra es un mercado mucho más amplio, toda la comunidad hispana. Además, con la Lycos amplió sus tentáculos a Estados Unidos. No se puede comparar una situación con otra. La de Terra era mucho más complicada. Tiscali y Wanadoo han centrado todos sus esfuerzos en Europa, con lo que tampoco son comparables”, señala el profesor Dans.

“No todos los grupos van a tener hueco en el futuro. Sólo quedarán cuatro o cinco jugadores, entre los que habrá que tener en cuenta a los americanos”, afirma Gual. “Uno de los grandes errores de Terra es como ha descapitalizado el potencial de Lycos, que tenía un amplio conocimiento de gestión de comunidades, uno de los negocios al que más futuro veo en el mundo de Internet. Pero la destitución de su cúpula directiva fue un error, porque se perdió todo el *Know-how* que tenía y la línea de gestión”, continúa. No obstante, el profesor del Instituto de Empresa está convencido de que la empresa española será una de las supervivientes. “Muy mal deberá hacerlo Telefónica para que no sea así”.

La pertenencia, o no, a un gran grupo también marcará el desarrollo de estos negocios. “Es positivo formar parte de una compañía de telecomunicaciones, porque es un respiro financiero y abre la puerta a los clientes de la matriz. Pero habrá que redefinir el enfoque sobre qué lugar ocupan dentro de la estrategia de sus grupos”, concluye Gual.