



Tirada: **79.836**
Difusión: **51.293**
(O.J.D)
Audiencia: **179.526**
(E.G.M)
Ref: **2711957**

Expansión

Economico **Diaria**
Economía
2ª Edición **04/09/2009**

Superficie: **324,00 cm²**
Ocupación: **28.65%**
Valor: **3.548,29**
Página: **18**



1 / 1



OPINIÓN

Enrique Dans

Skype: ¿buena o mala operación?

Es la operación sonada de la semana: cuatro años después de haberla adquirido por 4.100 millones de dólares, eBay vende el 65% de Skype a un grupo de inversores por 1.900 millones. La matemática se apresura a afirmar que la operación ha sido un desastre financiero, que la adquisición realizada en septiembre de 2005 fue un craso error y que los inversores de eBay deberían estar bastante enfadados con la compañía.

Sin embargo, los titulares no siempre dejan ver el bosque, y lo que parecen verdades de barquero no siempre lo son tanto. Veamos algunos pormenores de la operación: la adquisición de 2005 se produjo en un entorno de total efervescencia: Skype parecía "la más guapa del baile" y varias empresas, entre otras Google y News Corp., se disputaban su adquisición. Las perspectivas de eBay, una de las empresas de mayor tradición en Internet, eran para muchos "aburridas": la empresa vivía la madurez de sus subastas, veía cómo muchos de sus clientes empezaban a preferir sistemas de compra convencionales a precio fijo, y se movía hacia un área de elevada competencia, el comercio electrónico convencional, donde la esperaban competidores sólidos y establecidos. La adquisición de una empresa de elevado dinamismo como Skype parecía interesante para elevar las perspectivas de la compañía y dar al mercado lo que reclamaba.

La operación no salió como prometía: en el proceso de compra, eBay no adquirió una empresa, JoltID, que poseía la tecnología P2P bajo la cual funcionaba Skype. Un error imperdonable: Skype era, en realidad, una capa de comunicaciones construida sobre esa tecnología, que, tras la venta, ya no poseía. Tras la salida de los fundadores Janus Friis y Niklas Zennstrom de Skype, la situación se tornó incómoda: estas salidas nunca suelen ser buenas noticias, pero en este caso era mucho más grave, pues mantenían en sus manos la tecnología bajo la cual funcionaba Skype. El error imperdonable no tenía vuelta atrás

Comprar no es fácil. A veces, es mejor reconocer los errores y salir de ellos lo mejor posible

y prometía convertirse en una verdadera pesadilla para la compañía si JoltID retiraba el uso de su licencia y obligaba a Skype a desarrollar una alternativa.

La integración, además, supuso un fuerte choque cultural. eBay burocratizó la gestión, aligeró la estructura mediante despidos, y los fundadores abandonaron la compañía renunciando a gran parte de su *earn-out*. La integración real nunca se produjo: Skype continuó creciendo, se convirtió en rentable un año después y ha mantenido un crecimiento muy saludable desde entonces, contribuyendo al *cash-flow* de eBay con unos 300 millones de dólares... pero sin nada que ver con eBay. Las sinergias que esperaba y los compradores y vendedores utilizando Skype para comunicarse nunca aparecieron. La gestión de eBay fue de todo menos óptima y la posibilidad de que actuase como un mercado interno propicio, como ocurrió en el caso de PayPal, no se materializó.

En estas condiciones, lo más recomendable era buscar una salida digna. Para ello, tengamos en cuenta que, en realidad, nunca llegó a pagar el precio citado inicialmente: mil quinientos millones correspondían a un *earn-out* del que la compañía pagó únicamente un tercio, y la mitad del total se pagó en acciones de eBay, cuyo valor ha descendido desde entonces por debajo del 50%. El desarrollo de Skype estaba fuertemente lastrado por su pertenencia a eBay, y lo normal será que sus compradores lleguen a un acuerdo con los propietarios de la tecnología, hagan crecer la empresa hasta que el mercado bursátil vuelva a ser propicio, y la saquen a bolsa en algún momento de 2010 o más adelante. El que eBay se reserve la propiedad de un 35% de la empresa indica la confianza en esa posibilidad.

Así pintada, la operación no parece tan mala. Indica una gestión deficiente de eBay, pero el colofón final tiende más a arreglarla que ninguna de las decisiones tomadas anteriormente. Comprar no es fácil, gestionar lo comprado lo es menos, y a veces, es mejor reconocer los errores y salir de ellos lo mejor posible. El capítulo final de esta operación aún está por escribirse.

Profesor de IE Business School