

GESTIÓN

Los negocios que funcionan en Internet..., y por qué

Google, Yahoo!, Amazon, Ebay, MSN y Wanadoo han superado el pinchazo de la burbuja tecnológica y están demostrando que Internet también es rentable. Son algunos ejemplos de los negocios que sí funcionan en la red y, sobre todo, de cómo gestionar en el mundo online.

RUTH UGALDE, Madrid

Tres años después de que el mundo empresarial asistiera incrédulo al desplome del imperio de Internet se venía abajo, un pequeño grupo de supervivientes está demostrando que la red también puede ser rentable. El buscador Google, el portal de comercio electrónico Amazon, la compañía de subastas online Ebay, el portal de contenidos Yahoo! y la filial de Internet de France Telecom, Wanadoo, han devuelto la confianza al sector con el mejor de los argumentos: los beneficios.

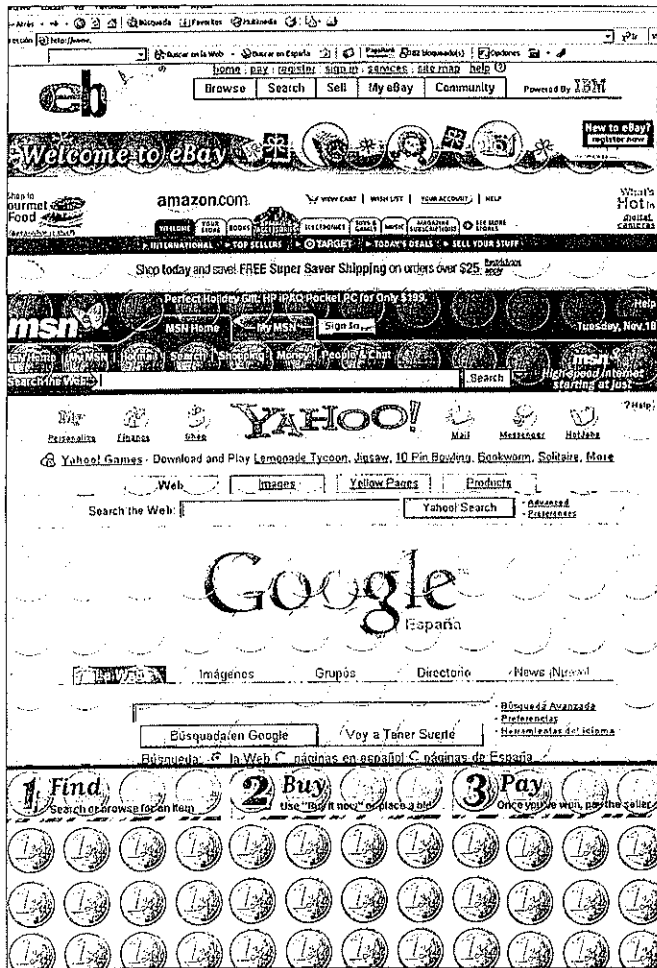
Todos ellos coinciden en haber presentado unos resultados positivos en el tercer trimestre, excepto Google, que no publica su información financiera porque no cotiza en bolsa, aunque los analistas estiman que logra un beneficio anual de 150 millones de dólares (125,58 millones de euros), con unos ingresos de 500 millones de dólares.

Pero su auténtico denominador común es haber aprendido de los errores del pasado y "haber aceptado que Internet, en la mayoría de los casos, no es un negocio en sí mismo, sino un complemento a los negocios tradicionales", señala Enrique Dans, profesor y director del Área de Sistemas de Información del Instituto de Empresa.

Hacer nuevo lo viejo

Amazon y Ebay coinciden en adaptar negocios tradicionales a la red. La primera nació como una librería virtual donde podían adquirirse libros y discos. Uno de los primeros aciertos de la empresa estadounidense fue aprovechar toda la información que obtenía de sus compradores para lanzar nuevos servicios -como sitios donde los lectores pueden dar la opinión de la obra- o para recomendarles obras que coincidan con su perfil y, así, fidelizarlos.

Sin embargo, su estrategia se quedaba corta para alcanzar la rentabilidad y decidió reorientarla para convertirse en un auténtico almacén virtual, donde se puede adquirir desde un libro hasta los



Un selecto grupo de compañías online está demostrando que la red también es rentable. / Juan M. Martín

juguetes de la cadena Imaginarium. "Ambas compañías vieron la posibilidad que ofrecía la red de complementar los canales tradicionales de distribución de juguetes", señala Dans; mientras si Imaginarium hubiera creado una tienda online

propia le resultaría más complicado hacerla rentable". Amazon ha superado esta traba y, en el tercer trimestre de este ejercicio, ha ganado 15,6 millones de dólares, frente a las pérdidas de 35,1 millones de dólares que arrastró en el mismo periodo

de 2002. Ebay, además de adaptar a la red un negocio tradicional, aporta el valor añadido de ampliar las subastas a productos que, por otros canales, son muy difíciles de conseguir. De hecho, la compañía nació a raíz de que la novia del fundador,

Cuatro estrategias de éxito

Amazon ha sabido evolucionar de la venta de libros y música a todo tipo de productos

Cobrar poco por anunciarse y centrar los ingresos en las ventas que cristalizan es el secreto de Ebay

Google no cayó en la fiebre publicitaria y prefirió apostar por el marketing de búsqueda

Lecciones.com

- Internet, en la mayoría de los casos, no es un negocio en sí mismo, sino un complemento para los negocios tradicionales.
- Las empresas que están triunfando en la red son aquellas que han adaptado al mundo online necesidades no satisfechas hasta ahora.
- La publicidad no puede ser la única fuente de ingresos, ni siquiera representar más de la mitad de la facturación. Hay que diversificar los ingresos.
- Los portales deben separar el negocio de acceso del negocio de contenidos. El primero es la puerta de entrada a la red, el segundo, la clave de la fidelización.
- Los criterios de gestión del mundo online son los mismos que en las empresas tradicionales: rentabilidad, calidad y control de costes.

Pierre Omidyar, era coleccionista de dispensadores de los caramelos Pez y no sabía dónde acudir para cambiar los que ya tenía por los que le faltaban. La solución: Internet.

"La clave del éxito de Ebay ha estado en que vendemos productos que no se encuentran en la calle", ha señalado en más de una ocasión María Calvo, directora general de la compañía en España. Una filosofía que les ha permitido presentar beneficios trimestre tras trimestre hasta obtener unas ganancias de 304,7 millones de dólares en los nueve primeros meses de este ejercicio.

Además, Ebay no ha caído en la fiebre de rápido enriquecimiento que caracterizó a las empresas punto.com y ha apostado por la pruden-

MSN ha acertado con los servicios de comunicación, como el correo electrónico o el 'messenger'

cia. Sólo cobra entre cinco céntimos y un euro a los vendedores por anunciar su artículo y, si fructifica la venta, percibe entre el 1,5% y el 5% del precio final de la operación.

El mundo de las finanzas, con los bancos a la cabeza, también se ha dado cuenta de que Internet no va a cerrar sus sucursales. En todo caso, les va a permitir ofrecer nuevos servicios y facilidades a sus clientes. El banco estadounidense Wells Fargo es uno de los mejores ejemplos. "Esta compañía es heredera de las diligencias que transportaban dinero por el antiguo Oeste. En 1996 creó una subsidiaria para Internet con el objetivo de complementar su oferta, no para sustituirla", explica Dans.

Realizar operaciones desde el ordenador, enviar un mensaje cuando el saldo ha bajado mucho o avisar de los cargos en la tarjeta de crédito son algunas de las ventajas que ofrece la red al negocio tradicional. En España, Bankinter siempre apostó por el modelo mixto; mientras que ING y Patagon se han dado cuenta de que Internet, por sí mismo, no es suficiente y necesitan complementarse con el trato humano de las oficinas urbanas.

Gestión tradicional

Google es uno de los pocos ejemplos de negocio puramente online que, además, es rentable. Creado en 1998 por dos estudiantes de ingeniería informática de la Universidad de Stanford, Sergey Brin y Larry Page, se ha convertido en el buscador de referencia de la red. Por delante, incluso, de Yahoo!.

Su producto es la información. La clave de su éxito, una excelente tecnología, que permite obtener los resultados de la búsqueda a gran velocidad, y unos criterios de gestión tradicionales, radicalmente opuestos a la euforia especulativa que protagonizaron tantos negocios similares en la década de los noventa.

Su moderación les llevó a no dejarse imbuir por la fiebre bursátil y es ahora, con el negocio ya maduro, cuando se plantean saltar al parque.

Los números negros online

En millones de dólares.

Yahoo!		Expedia	
Ingresos		Ingresos	
2000	1.110	2000	148,6
2001	717	2001	296,9
2002	953	2002	590,6
2003*	961,2	2003*	446,3
Resultado neto		Resultado neto	
2000	70,78	2000	-146,27
2001	-92,79	2001	-21,5
2002	42,81	2002	66,32
2003*	162,9	2003**	68

Amazon		Ebay	
Ingresos		Ingresos	
2000	2.761,9	2000	1.431,4
2001	3.122,4	2001	748,8
2002	3.932,9	2002	1.214,1
2003*	3.320	2003*	1.520
Resultado neto		Resultado neto	
2000	-1.411,2	2000	48,49
2001	-567,2	2001	90,45
2002	-149,13	2002	249,89
2003*	-37,9	2003*	304,7

* Nueve primeros meses del año ** Primer semestre

FUENTE: Bloomberg

EXPANSIÓN

Además, quieren hacerlo por medio de una subasta de acciones en Internet para evitar los escándalos financieros que se han sucedido en Wall Street tras el colapso de las punto.com.

Otro acierto de Google ha radicado en su concepto tradicional de la publicidad. Lejos de perseguir a los usuarios con banners y pop-up (fórmulas de publicidad agresiva que se han terminado demostrando ineficientes), Brin y Page siempre han apostado por el formato de texto tradicional y que se mantiene quieto en una esquina de la página, sin molestar. Su elevado flujo de visitas es más que suficiente para atraer el interés de los anunciantes.

Un atractivo al que se suma la utilización del marketing de búsqueda, un formato publicitario que mejora la visibilidad de una empresa en los motores de búsqueda y directorios. Según el Internet Advertising Revenue Report, es la fórmula publicitaria online que mejor está funcionando en Estados Unidos, con un crecimiento del 15% en 2002, frente a la caída del 16% por ciento del sector.

Yahoo! ha aprendido del ejemplo de Brin y Page y ha dado un giro a su estrategia. Terry Semel, consejero delegado de la compañía, indicó el pasado mes de junio que la búsqueda se ha convertido en una de las prioridades del

Banda ancha en positivo

Las principales compañías europeas de Internet (Wanadoo, Tiscali y T-Online) han encontrado en el negocio del acceso a Internet a alta velocidad (ADSL) la llave de la rentabilidad. Los tres han cerrado los nueve primeros meses de este ejercicio en positivo, un camino que inició la francesa Wanadoo el pasado año, cuando concluyó 2002 con un beneficio de 30 millones de euros. Pero estas compañías son conscientes de que no se puede vivir sólo del acceso, sino que se debe enriquecer la oferta con unos contenidos de calidad para evitar que, una vez se haya entrado en Internet, los usuarios elijan otro portal. Como señala el profesor Dans, "es normal que a los proveedores les vaya bien, porque la red cada día está más metida en nuestras vidas y, por tanto, hay más gente que se da de alta. Pero, a largo plazo, triunfarán los portales que ofrezcan contenidos que ayuden a hacer vida en Internet, como chats, todo lo relacionado con la información o la descarga de música".

grupo. Las adquisiciones del fabricante de software de búsqueda Inktomi por 256 millones de dólares y del especialista en búsquedas patrocinadas Overture, por 1.630 millones, es el más claro ejemplo del nuevo rumbo que ha tomado la empresa.

Un cambio con el que ha conseguido multiplicar sus ingresos publicitarios y alcanzar un beneficio de 65,3 millones de dólares en los

nueve primeros meses del año, con una facturación de 961,2 millones; y acumular seis trimestres consecutivos en beneficios.

Pero Enrique Dans advierte de que "el éxito de Google no significa que todos los buscadores tengan éxito, porque Google es más que una empresa, es una filosofía: poner toda la información posible al alcance de cualquier persona. Una forma de pen-

sar que han llevado hasta el último extremo, hasta en cómo salir a bolsa".

Menos publicidad

Yahoo! también ha aprendido de los excesos del pasado y, además de diversificar sus ingresos publicitarios, desde 2001 ha reducido paulatinamente su dependencia de esta fuente de facturación, que hace dos años representaba el 80% de los ingresos totales. Los servicios de pago, como la ampliación de la capacidad del correo electrónico, el cobro a clientes por aparecer en su buscador o la entrada en el mercado del acceso, gracias a la alianza con el operador SBC, son algunas de las alternativas que la compañía ha encontrado a la publicidad.

MSN, el portal de Microsoft, ha seguido un camino similar al de Yahoo! al buscar fuentes de financiación alternativas a los anuncios y apostar por los servicios de pago. Una filosofía que ha llevado a la práctica fomentando la comunicación a través de la red, donde ha cosechado grandes éxitos.

Su servicio de correo electrónico Hotmail es uno de los más populares en el mundo, con 120 millones de usuarios; mientras que en mensajería instantánea, MSN Messenger, tiene cien millones de clientes. Dos grandes bases para ampliar su número de abonados, que actualmente alcanzan los 8,7 millones de usuarios.

Pero, para que los internautas se decidan a pagar, las compañías deberán incrementar la calidad de su oferta y, sobre todo, de los contenidos multimedia que, según la firma de análisis IDC, generará unos ingresos de 3.900 millones de dólares en 2004.



Larry Page y Sergey Brin, fundadores de Google, siempre se han alejado de los excesos de Internet. / Rafa Martín