

## **Terra-Lycos: aprendiendo a entender la Nueva Economía**

De desagradecidos está el mundo lleno. Precisamente cuando, por una vez, una compañía española nos brinda la satisfacción de comprar una norteamericana, en lugar de ser comprada por ella, van los mercados y la castigan de manera inmisericorde. Y mi planteamiento ante tal hecho es ¿entendemos realmente la llamada Nueva Economía y los movimientos que se producen en su seno? ¿No estaremos más bien rodeados de “aprendices de brujo bursátiles” que se rigen por trasnochados criterios de la época en la que sabían hacer negocios? Intentemos, de manera breve, hacer un juicio crítico de los parámetros fundamentales de la operación Terra-Lycos:

En primer lugar, dejemos claro la magnitud del tema: como ya nos hemos hartado de oír en todos los telediaros, la compañía resultante de la fusión entre Terra y Lycos pasa a ser la tercera del mundo en su negocio, detrás de AOL y Yahoo. Sí, pero, ¿es esto realmente importante? Pues francamente, todo parece implicar que sí. No sólo importante, sino fundamental. En este negocio, la masa crítica lo es casi todo. Determina, entre otras cosas, el acceso a alianzas que nos permiten ofrecer contenidos, que son lo que en último término atraen visitantes a mis sitios. Visitantes a los que puedo ofrecer cosas, publicidad, bienes, servicios, etc. Y a los que además puedo llegar a conocer bastante bien, de manera que progresivamente puedo refinar mis ofertas y darles aquello que realmente necesitan. Alrededor de un 40% de los usuarios visitan menos de diez sitios web en una semana, es decir, su portal y poco más. Y es normal, considerando que el portal se afana por ofrecer a esos usuarios todo aquello que habitualmente necesitan, correo, noticias, el tiempo, resultados deportivos, subastas, comercio, etc. Pero como muestra, lo mejor es un botón: ¿qué importancia tiene ser grande? Pues que me permite cerrar acuerdos como el que viene incluido en la compra con Bertelsmann, cual “pan debajo del brazo”, y que me permite acceder a una de las mayores bases de contenidos del mundo.

Pero mucho más que todo eso, está el concepto del lucro cesante: ¿Cuáles eran las alternativas para Terra? Esperar a que su negocio como proveedor de acceso fuese diluyéndose cada vez más, ver como se firman alianzas que la privan de contenidos de calidad, y terminar siendo comprada en las rebajas por algún otro proveedor capaz de ofrecer contenido a nivel global. En ese sentido, la jugada significa el compromiso de no seguir esa triste vía, y si convertirse en uno de los grandes e intentar generar valor a sus accionistas. Quitarse la coletilla de “actor importante en el mundo hispanohablante” y quedarse con la de “actor importante” a secas es algo que no tiene precio. Además, el solape entre los mercados de ambas empresas es virtualmente inexistente: no sólo no se canibalizan, sino que se complementan y se preparan para acceder a uno de los mercados calificados como muy interesantes: el de los hispanos de los Estados Unidos.

Pero sus accionistas deciden entonces que ha comprado muy caro, y que eso debe ser penalizado. Pero, ¿qué es comprar caro? Porque ese mismo argumento me suena de no hace mucho, concretamente de los tiempos de la operación Olé. Todo el mundo se apresuró a decir que era una barbaridad pagar ese dinero por un “simple portal de

Internet”, ¿se acuerdan? Pues no es que el tiempo les haya dado precisamente la razón... en fin, no se enteraban, y siguen sin enterarse. Puede llamarse comprar caro, pero la jugada nos permite hacernos con uno de los mejores y mas experimentados equipos directivos existentes, nacido en la Red, por la Red y para la Red. No precisamente el tipo de perfil directivo que se puede encontrar fácilmente aquí al lado. Y lo de irse a Massachussets, que tanto ha criticado el españolito medio, ¿a qué vendrá? Pues precisamente a eso, a que estamos comprando cultura directiva, forma de hacer las cosas, experiencia en este campo. Comprar a los que saben y llevárselos a vivir a Pozuelo no parece la más inteligente de las opciones, ¿no es así? Más aún cuando allí puedo disfrutar de las ventajas de la flexibilidad del mercado de trabajo, pagar *stock-options* sin que se me eche la prensa encima, etc. De todas formas, si tenemos dudas de cuanto vale un equipo directivo, siempre podemos preguntarle a cierto banco español que no hace mucho pagó una astronómica cifra por hacerse con uno de ellos.

Echemos un vistazo a la empresa comprada: para los neófitos en la Red, se trata de un portal de gran tradición, uno de los nombre históricos en Internet, en donde la historia se escribe en cosa de pocos años. Con respecto a Terra, podríamos decir que tiene un enfoque algo más orientado a la tecnología tanto en la gestión como en los contenidos, lo cual puede proporcionar en un momento dado un elemento adicional de sinergias. Lycos y su red de sitios web (Wired, Angelfire, Suck, MailCity, Hotbot, Tripod, WhoWhere y otros) se identifican también por el magnífico manejo que hacen de sus comunidades virtuales, algo que en Terra todavía tiene bastante desarrollo por delante. Así que de acuerdo, Lycos siempre ha ido detrás de Yahoo en todos los mercados, pero ¿quiere decir eso que va a seguir siendo necesariamente así? ¿No será que para ponerse por delante necesita precisamente la escala que Terra puede ofrecerle? Además, está el elemento diferencial de “como contamos los cromos”. Lycos sostiene con razón que si bien tiene menos usuarios, esos usuarios pasan más tiempo en sus manos y visualizan más páginas que los de otros portales – gracias, entre otras cosas, a las ya citadas comunidades –. Es un concepto conocido como “*stickiness*”, literalmente “pegajosidad”, que mide la capacidad de un sitio web no para atraer usuarios, sino para retenerlos. Y la retención implica, una vez más, más páginas vistas, más oportunidades para ver publicidad, y mas posibilidades de darme rica información que en un futuro valdrá su peso en oro. A lo mejor eso es precisamente lo que los alemanes de Bertelsmann han visto en la jugada, y lo que ha llevado a su CEO, Thomas Middelhof, a hacer el viaje en el avión privado de Villalonga (mientras de paso cerraba el trato para meterse en Antena 3): que Lycos sólo no tenía lo que hay que tener para convertirse en un jugador global, pero que Terra sí se lo da. Porque los rivales de Lycos crecen más rápido, es verdad, pero la mayoría de ese crecimiento ha sido mediante adquisiciones, algo en lo que Villalonga ya ha demostrado que tiene cierta práctica. Pero claro, también es posible que estos alemanes no sepan de estas cosas...

¿Más sinergias? Sería difícil encontrarlas. Pero si intentamos buscarlas con los criterios de la Vieja Economía, seguramente nos costaría mucho más.

Enrique Dans es Profesor del Instituto de Empresa y Doctor (Ph. D.) en Sistemas de Información por la Universidad de California (UCLA)