

La transformación de los operadores de telecomunicaciones

1. El oxímoron de la CTNE

El diccionario de la R.A.E. define oxímoron como *combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o expresiones de significado opuesto, que originan un nuevo sentido*. El nombre de Telefónica durante la mayor parte del siglo xx fue Compañía Telefónica Nacional de España. Este nombre, cuyo acrónimo forma parte del lenguaje de los españoles es un oxímoron *doble*.

Telefónica ha pasado de ser una compañía a ser un grupo, de dedicarse a la telefonía a dedicarse a las comunicaciones, de operar en territorio nacional a ser una de las compañías más internacionales y, desde que en 1997 el Estado vendió la última acción que poseía en la empresa, no es de España sino de sus accionistas, que son mayoritariamente instituciones no españolas. Habrá que crear un acrónimo para las nuevas circunstancias.

Esta observación sobre el nombre de la principal compañía española ejemplifica bastante bien la transformación a la que se han visto sometidos los operadores de comunicaciones en los últimos años. De prestar en condiciones de monopolio tutelado servicios de telefonía (voz) a través de redes alámbricas y estáticas han pasado a prestar múltiples servicios de voz y datos a través de redes inalámbricas y móviles.

Esta transformación va más allá de la terminología y se sitúa nitidamente en la intersección entre la *tecnología*, la *regulación* y la *competencia*, que son los tres ejes que influyen en la transformación.

2. Operadores históricos, ex-monopolios e incumbentes

La terminología de descripción de las empresas de este sector también ha sufrido una polarización significativa. La primera partición que hicieron los reguladores en los años noventa fue la de delimitar el sector entre los operadores históricos y los nuevos entrantes. Los operadores históricos habían pertenecido en su mayoría al sector público y habían sido incluso parte de los ministerios de correos y comunicaciones en los países más grandes, como Alemania o Francia. La regulación razonaba que las ventajas de partida de que disfrutaban los operadores históricos eran muy grandes y que había que proteger a los nuevos entrantes para asegurar la competencia entre empresas y colocar al sector en una senda de reducción de precios que, en última instancia, beneficiaría al consumidor con más servicios y mejores precios. La terminología anglófona recogió

esta característica de dimensión, pertenencia al sector público y sujeto pasivo de la regulación con el término deportivo de *incumbent* o defensor del título. La hispanización del término se hizo inevitable y se acuñó la palabra *incumbentes* para describir a empresas que, como Telefónica, eran concesionarias del monopolio de las telecomunicaciones. Los mercados iban a abrirse para dar entrada a nuevos jugadores, que se esperaban más ágiles, más cercanos al consumidor y, si los *incumbentes* no los asfixiaban en su estadio inicial de desarrollo, podrían prosperar dotando de diversidad, calidad y cercanía al consumidor a la industria que, hasta entonces, había visto más abonados que clientes y que había producido ordenadas cuentas de resultados, pero no siempre había tenido que defenderlas de nuevos competidores. La regulación y la apertura a la competencia marcaron los noventa en Europa.

La evolución de los nuevos entrantes ha sido, sin embargo, más bien discreta, porque lo que terminó ocurriendo fue que los lentos y distantes antiguos monopolios despertaron y se pusieron a competir, en lugar de dejarse arrebatar cuota de mercado, y los ágiles y cercanos nuevos entrantes resultaron frecuentemente poco más que oportunistas y advenedizos que expresieron brevemente los servicios liberalizados que el operador histórico ponía a disposición de los entrantes en condiciones tasadas. A la altura del cambio de siglo, podía decirse que los servicios de larga distancia eran mucho más abundantes y económicos que veinte años antes; el número de jugadores había aumentado considerablemente, pero los mercados continuaban liderados por los incumbentes, que pasaron a llamarse operadores dominantes.

Al final de la primera década del siglo XXI se puede decir que los nuevos entrantes que no han invertido en su propia red son salientes, y que los pocos que han permanecido de esa hornada se han basado en inversiones alternativas, como el cable coaxial o redes propias, y no en el aprovechamiento de las existentes que eran propiedad de los operadores tradicionales. En Europa, la carrera por ganar la confianza del cliente se sigue disputando, pero ahora está entablada entre unos incumbentes y otros, que han penetrado sus respectivos mercados con desigual fortuna.

A esa tendencia han contribuido decisivamente dos factores adicionales: la transformación del negocio basada en la generalización de Internet y la eclosión de la telefonía móvil. Ambos eventos tecnológicos han permitido crear nuevos mercados y han transformado irreversiblemente el panorama competitivo, haciendo aparecer nuevas tendencias en las que se ha desarrollado la com-

petencia: la *ubicuidad* de los servicios, la *personalización* de la comunicación y la explosión de los servicios basados en los *datos*, de los que Internet ha sido el exponente más mediático.

3. De operadores de redes a proveedores de servicios

No ha sido exclusivamente en la tecnología disponible en lo que se han transformado decisivamente las empresas del sector. La orientación empresarial ha cambiado radicalmente desde una visión de operador a una visión de proveedor. La diferencia fundamental radica en que la concentración, o el *foco* como se dice ahora, se ha desplazado desde la red hacia el cliente. A su capacidad de gestionar redes los operadores han tenido que ir añadiendo la anticipación de las necesidades de los clientes.

Podemos decir que las empresas de telecomunicaciones han pasado de asegurar la provisión o disponibilidad de un servicio a competir para que esa provisión se produzca en condiciones competitivas en precio y atractivas en calidad para los clientes. Ese giro ha implicado que las empresas que más rápido han desarrollado su capacidad de mirar hacia fuera en lugar de mirar hacia adentro han tenido más éxito porque se han adaptado mejor a las nuevas condiciones ambientales.

4. De la dimensión local a la esfera internacional

Una característica destacada adicional de la evolución de las empresas tiene que ver con la delimitación geográfica y con la escala del negocio. Las empresas de telecomunicaciones servían a unos mercados delimitados administrativamente, normalmente confinados dentro de las fronteras de un país. Los clientes de estas circunscripciones no tenían muchas alternativas y los proveedores de equipos no disponían de más clientes que los operadores dominantes. En esas condiciones la evolución era muy pausada, los ensayos de las nuevas tecnologías se producían sin apremios de tiempo y los productos y servicios iban estando disponibles con la cadencia que marcaban los suministradores, no los clientes.

En ese contexto, la escala era menos importante que ahora. La ausencia de competencia y las prácticas de los suministradores no impulsaban la concentración de los operadores ni retribuían la escala con mejores precios, disponibili-

dades más exclusivas o suministros más rápidos. Esa tendencia se ha alterado radicalmente desde que la competencia se establece no sólo en la provisión de los servicios, sino en lo atractivo de los mismos en novedad y en precio.

Fruto de esa evolución ha sido la internacionalización de las actividades y la aparición de las ventajas de la escala. Esta oportunidad ha sido aprovechada, curiosamente, sólo en una minoría de los casos y en muy pocos de los anteriores operadores históricos. La predecibilidad de la generación de recursos de la que partían los operadores no fue acompañada por el éxito en la transformación a las nuevas circunstancias competitivas más que en un puñado de casos. Si se mira en 2009 la clasificación de los operadores de comunicaciones por su capitalización de mercado se advierte que entre los cuatro primeros están los operadores de China y Estados Unidos, que dan servicio a los mercados más grandes del planeta, seguidos por Telefónica y Vodafone, claros exponentes de la internacionalización de la que hablamos. En otros casos, en especial en Europa, las operadoras mantienen buenos ratios de rentabilidad y eficiencia, pero presentan escasa dimensión. Nótese que sólo Telefónica se encuentra en la parte alta de esa clasificación partiendo de una posición de operador histórico e integrado, es decir, que proporciona servicios basados en tecnologías de acceso fijo o móvil.

5. Del retocentrismo al clientecentrismo

De la evolución conjunta de la regulación, las nuevas tecnologías y la competencia han surgido los nuevos líderes del mercado. Aquellos que han tenido éxito lo han extraído más de entender a sus clientes que de dominar las tecnologías de red. El eje de las empresas han sido los clientes y no los productos, por lo que las empresas que han prosperado son *clientocéntricas* y no *retocéntricas*. Esta distinción es crítica para entender por qué la anticipación tecnológica o el desarrollo temprano de nuevos servicios no han ido de la mano del éxito económico. Las empresas japonesas y coreanas, que han sido pioneras en el desarrollo de la tercera generación móvil o en el despliegue masivo de la banda ancha fija, no han visto correspondidos sus esfuerzos inversores con éxitos comerciales, y de hecho sus cuentas han sido lastradas por esos procesos de difícil digestión.

Como consecuencia, al menos parcialmente, del escaso éxito de la anticipación en la implantación masiva de nuevos servicios, unida a las dificultades financieras que se derivaron de la exu-

berancia licitadora de las licencias europeas para la tercera generación móvil (UMTS), las empresas reaccionaron volviéndose mucho más exigentes con las características de las inversiones que acometían. A ello no han sido ajenas las presiones de los accionistas, incluso cuando el accionista seguía siendo el sector público.

La manifestación más clara es la de programar inversiones cuyo efecto en la generación de recursos sea próxima, por la vía de más o mejores clientes, más eficiencia o menos coste de financiación. Las inversiones para mejorar en abstracto la dimensión o calidad de la red han sido reemplazadas por aquellas que producen mejoras en la satisfacción de los clientes, no de los políticos, ahorran costes de producción mañana, no el día de mañana, o capturan las oportunidades de hoy, no las que puedan surgir, pero no podemos estar seguros de que surgirán, en el futuro.

6. Las lecciones que han pasado

La transformación de las operadoras de comunicaciones puede así resumirse diciendo que han pasado de:

- Ser departamentos ministeriales a ser empresas cotizadas.
- Trabajar en monopolios tutelados a competir entre sí y con nuevos entrantes.
- Concentrarse en operar redes a concentrarse en proveer servicios.
- Trabajar en mercados nacionales a competir internacionalmente.
- Sustituir la calidad y operación de la red por la anticipación de las necesidades de los clientes.
- Contemplar horizontes de décadas para sus inversiones a exigir resultados más inmediatos.

Y, planeando sobre todos esos procesos, la obtención de *escala* como herramienta fundamental de acceso a bases de clientes cada vez más dispersas, como palanca de reducción de los costes unitarios y como plataforma de captación de los beneficios de la diversificación de mercados por estadio de desarrollo, tecnología de acceso o moneda funcional de trabajo.

El contribuyente fundamental a la aceleración de este proceso de transformación de las antiguas empresas de telefonía fija ha sido, irónicamente, la explosión de la telefonía móvil, que se ha convertido en poco más de diez años en el mercado de mayor dimensión, más rápida expansión y más peso financiero de todos los que la ya centenaria industria de las telecomunicaciones haya experimentado en su historia. Es sintomático que aquellas pocas

empresas que no disponen de la telefonía móvil por razones regulatorias o como consecuencia de las decisiones empresariales que hayan adoptado, se han visto relegadas a un muy secundario papel en el concierto de los líderes de la industria, que además ven aumentar su ventaja sobre los perseguidores a medida que van encontrando caminos para explotar su escala ante la concentración de los proveedores de equipos o contenidos.

7. Las empresas del año 2020

Si nos aventuramos en avanzar alguna línea de lo que pueda depararnos el futuro entramos seguramente en terreno pantanoso. Pero es inevitable pronunciarse sobre las líneas de fuerza en torno a las cuales se desarrollará la transformación de los operadores de los próximos años. Cuando *Economistas* haga un monográfico en 2020 es probable que incluya referencias a los siguientes temas, además de los otros muchos que no sabemos que surgirán.

7.1. Los clientes en el centro y los accionistas desde dentro

La multiplicación de las tecnologías de acceso parece irreversible. Serán los clientes los que decidirán lo que les interesa y no los operadores los que indiquen cuál es la opción más eficiente técnicamente. Así, será la competencia entre los operadores por captar y retener clientes lo que distinguirá a las empresas con éxito de las que no lo tengan. Las empresas deberán desarrollar lo que se vende y no pretender vender lo que se desarrolla.

Y los accionistas llevarán las empresas y no las empresas a los accionistas. Si es la competencia entre empresas y no la regulación de las mismas la que dirime quién progresa y quién regresa, los accionistas que más rentabilidad obtengan progresarán.

7.2. Cada una en su casa y dos en la de todos

El proceso de concentración va de la mano del desarrollo y explotación de las economías de escala. Mientras que la *consolidación* de mercados, es decir, la reducción del número de operadores presentes en cada mercado, es una tendencia que existe más en los planes que en los mercados reales, la *concentración* es un proceso que se ha producido de un modo público y discreto, pero inexorable. Una posible configuración de jugadores es que haya un número muy reducido de jugadores auténticamente globales, quizá no más de dos, y un alto número de empresas que sirvan

sus mercados locales, abrigados por reglas de protección nacional de los mercados, de regulación asimétrica entre los existentes y los entrantes o protegidos por accionistas más interesados en retener su influencia que en mejorar su futuro.

Es improbable que con puro desarrollo orgánico haya alguna empresa que alcance la dimensión y escala suficiente para ocupar duraderamente alguna de esas plazas en el podio global. Pero también es concebible que la época de las grandes adquisiciones haya pasado y se esté abriendo la era de las *alianzas*. A diferencia de las adquisiciones, las alianzas no desencadenan los sentimientos de protección, o el rechazo a la invasión de los espacios estratégicos nacionales que han complicado enormemente el desarrollo de las telecomunicaciones como empresas.

7.3. Y si no hay ninguna desgracia esto irá como la farmacia

Si quisiéramos tomar alguna inspiración para imaginar el futuro del sector de las telecomunicaciones, podríamos proponer al sector de las empresas farmacéuticas. La producción de medicamentos requiere de largos períodos de maduración de la investigación, controles exhaustivos de su calidad y efectos secundarios y despliegue de canales capilares de comercialización. Esto significa escala y concentración empresarial.

Si no se produce ningún accidente de carácter tecnológico o financiero de importancia, las telecomunicaciones evolucionarán probablemente siguiendo esas tendencias. El mercado mundial tiene cuatro o cinco empresas farmacéuticas con escala pero cuenta con cien operadores de telecomunicaciones de los cuales apenas dos tienen más de la mitad de su actividad fuera de su mercado de origen. Telefónica es uno de esos dos. □

RESUMEN

Los operadores de telecomunicaciones se han transformado en tres ejes: tecnología, regulación, y competencia. La apertura a la competencia se ha saldado con la victoria de los incumbentes, que se han defendido bien de los nuevos entrantes. La transformación se ha manifestado en empresas centradas en el cliente. La oferta de productos atractivos pesa más que la provisión de servicios y la escala es decisiva. En el futuro, la concentración puede acentuarse. Los accionistas velarán por la rentabilidad de las inversiones. Telefónica presenta muchos rasgos favorables para participar en este futuro.

Palabras clave: Transformación, Clientecentrismo, Escala.