

## La globalización de las telecomunicaciones. Una perspectiva desde Telefónica



Luis Lada Díaz  
Consejero. Director General del Grupo Telefónica

La globalización de las telecomunicaciones viene de muy atrás. El caso español es un buen ejemplo de ello: Telefónica fue en sus orígenes (cuando se constituyó en 1924) una filial de la compañía norteamericana International Telephone and Telegraph Corporation (ITT). Esto suponía un caso atípico en el mundo de los operadores europeos de telecomunicaciones que eran organismos públicos asociados a los servicios de correos y telégrafos. Otra filial de ITT, Standard Eléctrica, iniciaba su actividad industrial en Madrid en 1926 fabricando equipos para la entonces llamada Compañía Telefónica Nacional de España. Una denominación social, muy al gusto de los años 20, que contrastaba vivamente con el origen de su accionista de referencia.

Casi 80 años después, ITT ya no existe y su antigua filial española se ha transformado en una empresa independiente, privada y multidoméstica con sede en nuestro país, pero con casi 100 millones de clientes y 150.000 empleados, más de la mitad de los cuales se sitúan fuera de España. Sintomáticamente, ha pasado a llamarse Telefónica, S.A., reflejando así su carácter global, y por su tamaño se encuentra entre las mayores operadoras del mundo.

La década final del siglo XX ha supuesto un periodo muy especial para las telecomunicaciones, debido a hechos como la explosión de Internet y la telefonía móvil, la convergencia entre las

tecnologías de la información, la privatización y la apertura a la competencia de los operadores en los principales mercados, a la vez que el fenómeno de la globalización se apalancaba en sucesivas teorías, desde la integración vertical a la convergencia, de las alianzas globales a los pronósticos de concentraciones inminentes.

Los fenómenos mencionados se han traducido en una nueva dinámica de la oferta y la demanda, y en un nuevo reparto de papeles tanto entre los servicios, como entre éstos y la industria proveedora. El lugar de cada región del mundo es distinto al que era hace treinta años. Algunas han pasado del subdesarrollo a ser centros dominantes de producción; otras han preferido concentrarse en la innovación de los servicios, y ello ha tenido como consecuencia lo que bien pudiera llamarse una redistribución de rentas. Todo lo que ocurre a escala local o regional es expresión de tendencias globales, a las que nadie puede escapar a ellas sin sacrificar su razón de ser.

La expansión de Telefónica en Iberoamérica es un ejemplo de esa tendencia, aprovechando las oportunidades que iban surgiendo y buscando sinergias (geográficas, de idioma, etc.) con los negocios domésticos. Otros han seguido sus propias estrategias, y se van configurando así grandes grupos de operadores a escala mundial.

En un periodo que abarca la mayor parte de la década de los noventa, los operadores de telecomunicación que no salían de sus fronteras geográficas y que no seguían la estrategia de expansión, no "contaban" en el panorama global y no formaban parte de una hipotética "primera división" de las telecomunicaciones mundiales salvo que su mercado doméstico fuera enorme.

El impulso a la competencia centró inicialmente sus esfuerzos en el incremento del número de operadores por país. Este modelo, en una industria en que las economías de escala desempeñan un importante papel tiene un límite asociado al "tamaño mínimo eficiente" en cada mercado, lo que motiva que, en mercados maduros, para alcanzar la rentabilidad haya que situarse entre los primeros por cuota de mercado. Si no se consigue estar en esas posiciones, el operador deberá plantearse ser un jugador de nicho, transformarse en un distribuidor o abandonar el mercado.

A principios de este siglo el escenario cambia. Surgen dudas acerca de la rentabilidad de algunas grandes inversiones de la década anterior, y de la capacidad de la demanda para asimilar los servicios al ritmo requerido por la oferta. Son problemas especialmente serios para un sector que se apoya en infraestructuras de desarrollo lento y de alto coste: no queda más opción que apostar por el despegue de la demanda. Ciertamente, igual que ocurre en otros

sectores, pero probablemente en éste con más agudeza, a veces las apuestas se pierden y hay que actuar en consecuencia.

Puede decirse que las expectativas de crecimiento se han cumplido: los ingresos del sector en todo el mundo han alcanzado la cifra de 1.370 billones de dólares, según estimaciones de la UIT, y la mayor parte de esa cifra corresponde a un grupo de no más de 20 operadores que juegan en el tablero global, pero la diferente evolución de la distribución de esos ingresos entre las distintas plataformas (fijo, móvil, internet, etc) con relación a los volúmenes de tráfico manejados, está obligando a una profunda reestructuración de los negocios.

El consumo en servicios de telecomunicaciones crece a una tasa que supera la de cualquier otra industria. Pero no puede compararse al crecimiento exponencial de las infraestructuras disponibles, consecuencia directa de la entrada de nuevos competidores y de la respuesta de los establecidos. La liberalización acompañada de regulación, uno de cuyos objetivos era favorecer al consumidor, no siempre lo ha conseguido, y su carácter más intervencionista que garante de unas reglas de juego razonables, ha sido fuente de nuevos desequilibrios que ahora se procuran corregir.

El boom y la burbuja, así como su brusco final, han sido explicados de mil maneras, pero su resultado visible es un exceso de oferta de redes globales para un negocio que, finalmente, está anclado en la relación directa con el abonado. En consecuencia, para los operadores llegó el momento de sanear sus cuentas y de reforzar la gestión de sus clientes.

Por su parte, los fabricantes de equipos fueron los primeros en internacionalizarse, buscando mercados mucho más amplios que los establecidos por las fronteras nacionales, al igual que ocurría con cualquier otro producto de consumo duradero.

Los fenómenos más recientes en este proceso de los fabricantes son la deslocalización industrial y la externalización de la fabricación de los



equipos a países con ventajas competitivas en costes laborales, impuestos, etc. Los fabricantes se concentran cada vez más en las actividades de investigación, innovación, diseño, control de calidad, marketing y comercialización, subcontratando gran parte de su producción, que queda en manos de empresas especializadas multinacionales.

Pese a la incertidumbre de los últimos años, el potencial de este mercado hace que sigan llegando jugadores al mundo de la fabricación, a partir de nuevos tipos de productos o de países que acogen plantas industriales, en la zona de Asia-Pacífico. Pero a pesar de haber reducido drásticamente su tamaño, aún no han abordado la fase de consolidación y especialización que exige el entorno competitivo, por lo que la incertidumbre sobre el sector no se ha reducido.

Tanto los operadores como los fabricantes se enfrentan a la cada vez más evidente ampliación de la cadena de valor, hacia los terminales y hacia los contenidos y aplicaciones. Esto supone la entrada de nuevos agentes, de forma que compañías que hace poco no existían, van teniendo cada vez un mayor protagonismo, demostrando que en el siglo XXI importa poco el tamaño inicial y la ubicación: lo que cuenta son las ideas, la flexibilidad y el capital humano. Los operadores y fabricantes tradicionales no sólo deben competir entre ellos, sino que, además, deben hacer frente a la llegada de estos nuevos entrantes.

Surge así un nuevo tipo de competencia más enfocada, que hace que las empresas cooperen en algunas

ocasiones y lugares, y compitan directamente en otros. La ambición de los agentes de competir en todos los negocios debe dar paso a una estrategia de selección de mercados objetivo y búsqueda de alianzas estratégicas en los demás.

La necesidad de segmentar la actuación de un operador en los mercados no es incompatible con su presencia global, sino todo lo contrario. Es verdad que ciertos segmentos de negocio, como la telefonía móvil, son más dinámicos y en ellos hay que aprovechar las oportunidades de crecimiento, pero no tendría sentido renunciar a la telefonía fija, que está en el umbral de una profunda transformación hacia un nuevo modelo de negocio basado en la banda ancha.

Telefónica, una compañía que nació en una primera fase de internacionalización de las telecomunicaciones, es hoy el décimo operador mundial (y el segundo europeo) por capitalización bursátil, lo que supone un avance de cinco y tres puestos, respectivamente, durante los últimos cuatro años. Porque no podemos olvidar que un rasgo esencial de la globalización es su intenso componente financiero. En un ambiente de incertidumbre como el actual, las expectativas de los mercados apuntan a la búsqueda de retornos a corto plazo y recelan de las inversiones de horizonte largo. Esto obliga a las empresas de telecomunicaciones a esforzarse en preservar su solidez. En un sector intensivo en capital, la alta tasa de inversión sólo puede mantenerse si crece la rentabilidad.

Desde la óptica de Telefónica, responder a los retos de la globalización implica actuar sobre cuatro ejes estratégicos principales: fortalecer su eficiencia operativa, poniendo énfasis en la atención a su clientela; potenciar las líneas de negocio más dinámicas y consolidar las más sensibles a las economías de escala; hacer que sus redes evolucionen hacia la banda ancha, para captar oportunidades de negocio en los nuevos canales y servicios; y, por último, reforzar la presencia de la compañía en sus mercados naturales, entre ellos los de América Latina. 🌸