

Los operadores de Telecomunicación, embriones de las nuevas multinacionales

❖ Emilio Lera

Desde 1984 el sector de las telecomunicaciones ha estado en el centro del huracán de la transformación de los sectores económicos mundiales. Como tal, es un movimiento centrípeto, originado por fuerzas externas que intentan penetrar en el sector, sean grandes usuarios, nuevos fabricantes, nuevas corrientes políticas o nuevas tecnologías pidiendo una oportunidad. El sector, cimentado históricamente sobre organizaciones estables y poderosas, antes llamadas PTTs y ahora Operadores de Telecomunicación (OT), se estremera, se atrincheró defensivamente, se lamenta y busca ayuda en otras fuerzas potencialmente aliadas.

El paso del tiempo ha permitido a los OT considerar la situación de ese movimiento de cambio, su naturaleza, su irreversibilidad y los previsibles estados futuros a los que puede arribar. Esta perspectiva ha originado un componente

de cambio naciendo desde el propio sector y que posiblemente lleve a definir la principal característica de su estructura futura, esto es su internacionalización.

Como observadores del mismo, analizamos los cambios que en él se están originando y las tendencias que puedan configurar su futuro. Parece lógico para este análisis el centrarlo en la propia transformación que están experimentando los OT, pues no en vano representan más de las tres cuartas partes de los mercados de servicios de telecomunicación y éstos a su vez más de tres veces el de los mercados industriales de telecomunicación. Cualquier cambio originado por estos OT, o que les afecte en su propio negocio, tiene que ser forzosamente relevante para el sector.

La propia aceleración del cambio de finales de este siglo hace que cualquier estudio sobre este tema que ser revisado frecuentemente. Ya en anteriores análisis (1) anticipábamos la tendencia de los OT hacia la transnacionalización, sugiriendo la posibilidad de que se llegaran a convertir en auténticas corporaciones. Hoy, con la perspectiva de unos meses más de sucesos podemos convenir en la reafirmación de algunas de las tendencias ya apuntadas y en la aparición de alguna otra. Repasemos brevemente alguna de ellas.

De los sucesos últimos en el sector se infiere que el movimiento de cambio ha pasado a ser centrífugo, dirigido desde el interior y en gran parte gobernado y controlado por los propios OT. En efecto, son estos agentes los que dirigen la propia internacionalización del sector, pasando a invertir y a buscar nuevos negocios en países con necesidades, principalmente financieras, y a menudo tecnológicas, para



desarrollar sus telecomunicaciones. Esta lucha por la captura de estas áreas de negocio lleva forzosamente a la búsqueda de alianzas, que aumenten las posibilidades de triunfo reduciendo los riesgos derivados de la inversión. Es significativo resaltar cómo en la ya mencionada búsqueda de ayuda para enfrentarse al futuro, se han encontrado consigo mismos; en efecto una parte significativa de estas alianzas ocurren entre OT, muy especialmente entre europeos y americanos (compañías operadoras Bell (BOC'S) principalmente). Otros aliados son entidades financieras que asumen en parte el riesgo de la inversión.

De este entrecruzado de alianzas cabe imaginar una futura tendencia, aún no aparecida, de una mayor concentración en el sector, ésto es, menos OTs y más grandes, como responsables de la operación y explotación de las redes y servicios de los países más desarrollados. Esta aún lejos de aparecer tal tendencia, dado el carácter "nacional" de los grandes OT, participados fuertemente de capital público, o controlados fuertemente por los propios Estados que no cederían su gestión a terceros. No obstante, hay un elemento crítico que puede aparecer presionando en ese sentido.

Los OT son entidades dirigidas tanto por la tecnología como por el capital; requieren grandes recursos inversores para mantener el valor de su activos en infraestructuras. Sin embargo, las rentabilidades de estas inversiones no son tan altas como las que se obtienen en otros sectores de actividad, en contra de lo que podría parecer viendo los records de beneficios que dan año tras año. Esta situación puramente financiera pesa como una losa sobre las cuentas de resultados de los OT (altos costes financieros), forzando el mecanismo generador de recursos propios, que es a su vez el motor de esa diversificación hacia otros mercados para obtener unas mayores economías de escala. El elemento crítico puede surgir cuando las entidades financieras busquen mayores rentabilidades, y dejen de apoyar esos nuevos consorcios creados para entrar en los nuevos mercados (véase su participación en Argentina y

Chile y próximamente en Portugal), o a los propios OT en sus países respectivos. Ante esta situación puede haber otras entidades que disponen de un alto Cash-flow que deseen participar (actualmente empresas de utilidades, General des Eaux en Francia, o entidades eléctricas en España), o bien pudiera ocurrir que aquellos OT financieramente más saneados (ATT, o DBP Telekom) tomarán participaciones en los más débiles, empezando así la concentración.

De todo lo anterior se infiere la amortiguación de una tendencia que habíamos señalado en otras ocasiones, esto es, el convertir a los OT en unos consorcios internacionales. Es condición necesaria, aunque no suficiente, para el estable-

cimiento y mantenimiento de un consorcio el disponer de una gran capacidad financiera, para poder consolidarlo continuamente, participando en el gran negocio financiero actual del mercado de empresas, en diferentes sectores aunque en parte afines. Los OT, quizá con la excepción de ATT, no disponen de tales recursos, tendiendo solamente a

ser empresas multinacionales centradas en un único sector de actividad. Bienvenido sea, no obstante, este carácter transnacional para países necesitados de empresas de este tipo.

Confirmamos así otra tendencia ya anunciada en otras ocasiones, la de que los OT se centran en su negocio de provisión de servicios. Es este un cambio cultural de la máxima transcendencia. British Telecom, al igual que Telefónica, se está deshaciendo de sus actividades industriales: vendiendo su fábrica de teléfonos de Gales del Sur a STC (adquirida por Fujitsu); intentando vender su participación en Mitel, aún sin conseguirlo; vendiendo 75% de su fábrica Fulcrum Communications a Fujitsu Limited. (En el caso de esas ventas, se ha quedado con una parte dedicada a reparaciones telefónicas y a servicios anejos, sin que se vea claramente cuál es la estrategia detrás de estas reservas).

Las consecuencias de esta orientación a los servicios son múltiples, unas organizativas, con la creación de organizaciones comerciales dirigidas al negocio, centrándose en las grandes

**"Es condición necesaria
para el establecimiento
de un consorcio
disponer de una gran
capacidad financiera"**

cuentas y los clientes especiales. Y también potenciando las filiales internacionales que le faciliten la penetración de otros mercados, tanto operando y explotando infraestructuras ya existentes, caso de las privatizaciones de OT en países en desarrollo (Argentina, Chile, quizá Portugal, etc.) como para el establecimiento de nuevas infraestructuras, a menudo para comunicaciones móviles (países del Este, Uruguay, Venezuela, Portugal, etc.) en ambos casos mediante las alianzas ya mencionadas.

Otras de servicios, creando una oferta competitiva en variedad, calidad y coste. La potenciación de las ofertas para comunicaciones empresariales, con redes o tecnologías especiales o mediante Redes Privadas Virtuales, son ejemplos claros; y además orientándose hacia todos los servicios sin dejar ninguno en exclusiva a sus rivales, aprovechando la ventaja de su posición inicial antes de que se abran esos mercados.

Otras tecnológicas. En contra de lo que podría suponerse, en esta situación de mayor competencia y mercados próximos a la saturación (caso de telefonía), y quizá precisamente por eso, se aceleran las inversiones en nuevas tecnologías e infraestructuras: digitalización, RDSI de banda ancha, anillos digitales, fibra óptica, etc.) posicionándose ante el desarrollo de futuros mercados, cuya demanda aún es muy incierta, a pesar de lo que se dice sobre la transformación en un sector dirigido por la demanda.

Hay otra tendencia clara en cuanto a su orientación al mercado de servicios, y es la potenciación de su acción comercial, con creación de una fuerza de ventas directa y la búsqueda de otros canales de distribución.

Es esta última tendencia algo nuevo e incipiente, aún no manifestada en algunos OT, y que requerirá el establecimiento de acuerdos con fabricantes y sociedades de servicios informáticos para que distribuyan sus productos. British Telecom ya ha hecho un acuerdo con empresas de desarrollo de software para que revendan software de comunicaciones que facilite el acceso y uso de su "Global Network Services", y sigue haciendo otros con empresas que desarrollan aplicaciones para LANS y miniordenadores para que actúen como "one stop shopping" (ventanilla única). Sprint Internacional ha llegado a un acuerdo con DEC para que los usuarios de software de comunicación de ésta, reciban gratis 3 meses el servicio X400 de Sprint Mall, ATT muy posiblemente utilice la fuerza de ventas de su nueva adquisición NCR



para distribuir sus servicios, aunque hasta el momento ATT Istel sólo da acreditaciones técnicas a los suministradores de software, sin permitirles revender servicios.

Los cambios de logos de British Telecom y DBP Telekom, son significativos de un cambio de imagen de estos operadores para resaltar su orientación al servicio. El primero remarcando los aspectos de escuchar y transmitir y el segundo el de la tecnología-digitalización.

En fin, aquí no hemos más que esbozado algunas de las tendencias más relevantes que nacen de los OT y que definirían la estructura de lo que será el sector de telecomunicaciones en el futuro. Existen otras tendencias, en otras dimensiones de estas organizaciones, así como en su posicionamiento respecto a los cambios que tratan de implantarse desde el exterior, que deben ser también consideradas.

(1) La transnacionalización de los OT. E. Lera. Revista Española de Planificación.



Emilio Lera, director del Grupo de Telecomunicaciones de Price Waterhouse