

El Sector de las Telecomunicaciones está inmerso en un entorno de turbulencias. El entorno turbulento está provocado por un conjunto de incertidumbres, entre las que cabe destacar varias de ellas.

El sector de las Telecomunicaciones ¿concentración o disgregación?

La incertidumbre de la demanda. Resulta difícil, a priori, para los Operadores evaluar qué elementos determinan la aceptación de los servicios, así como determinar los niveles de precios, que hacen aceptables para los usuarios los servicios ofrecidos.

La incertidumbre de la tecnología. La rápida evolución de las tecnologías exige tiempos de retorno cada vez más pequeños de las inversiones. La elección apropiada de la tecnología constituye un condicionante básico de las diferencias competitivas entre los diferentes Operadores.

La incertidumbre de la regulación. Existen diferentes mode-

los de avanzar hacia un mercado competitivo. Algunos países han favorecido la entrada de nuevos competidores y otros han dado mayor importancia a la creación de las infraestructuras.

La incertidumbre financiera. Muchos Operadores emergentes habían realizado sus planes de negocio considerando que una buena parte de los fondos necesarios para construir sus redes podrían provenir de los suministradores de las tecnologías.

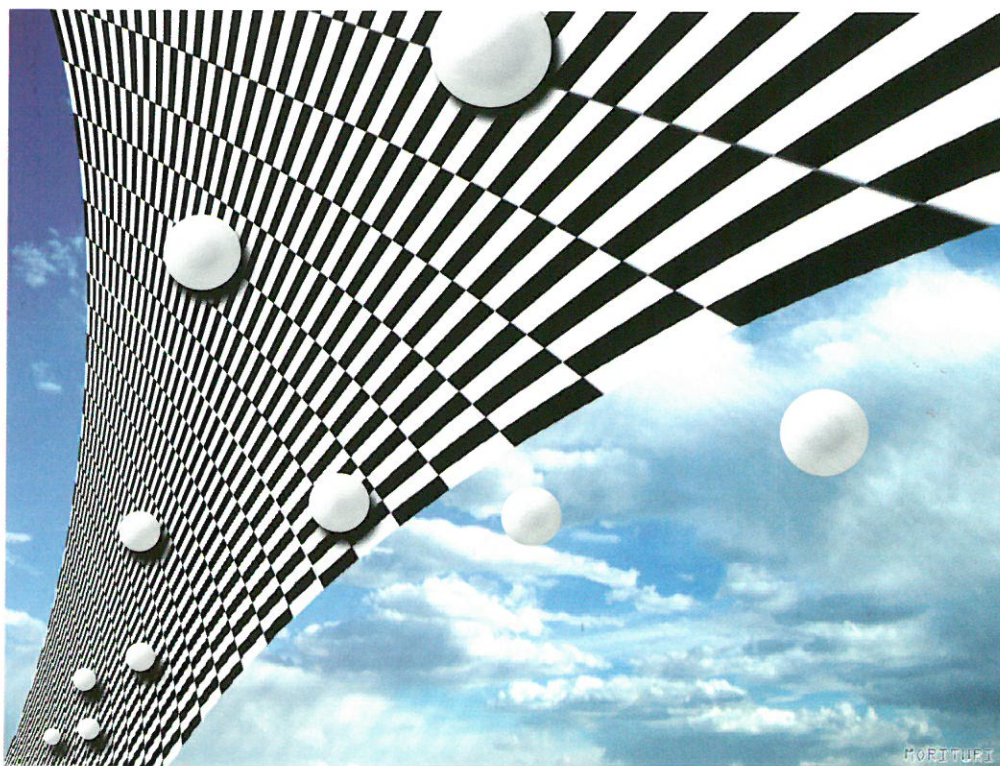
La telefonía móvil de tercera generación (UMTS) ilustra quizás mejor que ningún otro sector de actividad de las telecomunicaciones, la materiali-

zación de las incertidumbres enunciadas anteriormente.

Todas estas incertidumbres y sus efectos, se han trasladado a los mercados financieros y han provocado un fuerte descenso en la cotización de las acciones, y consiguientemente en la capitalización bursátil de las empresas del sector (Operadores e industria).

El sector de las telecomunicaciones ha generado un gran número de participantes en la carrera por la competencia, la mayor parte de los cuales han tomado decisiones de inversión. El retorno de las inversiones realizadas exige la captación de clientes a través de la oferta de los servicios que cada Operador brinda en el mercado. La cuestión clave es considerar si existe espacio para todos ellos, o por el contrario el mercado real no es suficiente para retribuir las inversiones realizadas por cada uno de los agentes del sector. En España existen:

- Un número importante de **Operadores de telefonía fija**, con un total de poco más de 21 millones de clientes. Telefónica mantiene una cuota de mercado superior al 85% del negocio generado por los servicios de telefonía fija. Si se excluye Retevisión, que tiene un 10% del negocio aproximadamente, el 5% restante se lo reparten entre no menos de diez Operadores emergentes.
- Tres Operadores de **telefonía celular** de 2ª generación (Telefónica Móviles, Vodafone y Amena), y cuatro Operadores UMTS (los anteriores más Xfera) se reparten el negocio de la telefonía celular. El núme-



- ro total de clientes actuales supera los 23 millones.
- Los **servicios audiovisuales** son proporcionados en España por más de una veintena de empresas y organismos. Lo que nos da una idea del grado de atomización de la oferta.
 - Existen seis Operadores exclusivos de **LMDS**. Tres en la banda de 3,5GHz (NEO, Banda Ancha y First Mark) y tres en la banda de frecuencia de 26 GHz (Broadnet, Skypoint y Banda 26), además de Retevisión que tiene licencias para poder prestar servicios de acceso en cada una de las bandas anteriores..
 - Existen más de quince **Operadores de cable**, además de una buena parte de Operadores de cable locales.
- Todo este complejo de nuevos entrantes en el sector tratan de desarrollar ventajas competitivas, aprovechando las eficien-

cias que proporciona la tecnología, y eligiendo segmentos de negocio no suficientemente atendidos. Algunos Operadores entrantes han logrado, o bien por precio o bien por diferenciación, estímulos positivos en la clientela.

Las diferentes estrategias puestas de manifiesto, han dado lugar a diferentes tipologías de empresas: o bien especializadas en una parte de la cadena de valor, o bien especializadas en brindar servicios integrados. Algunas de ellas han reaccionado con rapidez y agresividad, otras han mostrado dificultades para encontrar su diferenciación competitiva, y algunas parecen todavía navegar sin rumbo.

Las empresas exitosas han sido aquellas que han sido capaces de encontrar su oportunidad en una parte de la estratificación de la cadena de valor. Sin embargo, las noticias que

recibimos del sector no pueden ser más preocupantes.

Xfera ha congelado su proyecto empresarial y ha comenzado a prescindir de dos terceras partes de sus empleados.

En **AUNA**, a parte de Amena que controla el 16% del mercado de los mÚviles, el resto de las empresas que se integran en la misma, no están exentas de dificultades. Retevisión está redefiniendo su estrategia de negocio ante el estancamiento del número de clientes. Los Operadores de cable integrados dentro de Grupo (Menta, Meditel, Supercable, Able y Canarias Telecom) están disminuyendo sus inversiones más de un 50%.

Quiero TV es deficitaria, como lo son también Via Digital y Cable Satélite Digital. Como consecuencia de todo lo anterior. Los Operadores de **LMDS** se encuentran, en su mayor parte, con dificultades derivadas

fundamentalmente de la situación en la que se encuentran alguno de sus accionistas de referencia, además de las dificultades propias del mercado.

Los **Operadores de cable**, salvo algunas excepciones, no encuentran fórmulas para equilibrar sus cuentas de resultados y llevar a sus respectivas empresas a una situación de beneficios.

Esta situación está provocando en las empresas suministradoras, problemas de caída de su cartera de pedidos, con la consiguiente disminución de la actividad. El sector industrial se encuentra, en estos momentos, en una fase de reestructuración profunda, cuyo origen se encuentra en buen parte en alguno de los fenómenos enumerados.

En España, en el año 2000, la **facturación total de todos los agentes del sector de las telecomunicaciones**, según ha publicado la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones, fue de aproximadamente 4,2 billones de pesetas, y representó un crecimiento del 18% en relación con el año 1999. Se estima que el crecimiento del año 2001 con relación al año 2000, será aproximadamente del 10%. Lo que pone de manifiesto el dinamismo del sector en relación con otros sectores de la economía.

El tráfico internet que está actuando como auténtico motor del crecimiento del sector, arroja índices de crecimiento al mes que superan el 5% acumulativos. Lo que lleva a considerar que en el año 2001 puede prácticamente duplicarse el tráfico de internet en relación con el tráfico del año 2000.

Opinión

La situación brevemente descrita del sector español de las telecomunicaciones y más concretamente de los Operadores de telecomunicación, ponen de manifiesto que los fenómenos descritos anteriormente no tienen su origen en una caída de la demanda, sino más bien en un exceso de la oferta, no compensada con el crecimiento de la demanda esperado por algunos de los Operadores Emergentes.

El Sector de las Telecomunicaciones en España está sufriendo actualmente un fenómeno paralelo al de las empresas de la nueva economía. Sin embargo, de la misma forma que sería un craso error considerar que quienes vaticinaron un futuro de una nueva sociedad se equivocaron, sería un craso error el considerar que el sector de las telecomunicaciones no va a remontar el periodo de crisis actual. Una cuestión es considerar que la burbuja financiera y las proyecciones considerados por algunos se hayan difuminado, y otra es suponer que el desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones no va a continuar por la senda del crecimiento.

Nos encontramos, sin lugar a dudas, en un periodo de **ajuste** y como todo periodo de **ajustes**, algunos saldrán fortalecidos y otros sucumbirán a la crisis. Es difícil considerar que el mapa actual de oferentes de Servicios de Telecomunicaciones pueda mantenerse en el futuro. Tengo el convencimiento de que estamos en los umbrales de un proceso de renovación del tejido empresarial de los agentes del Sector de las Telecomuni-



caciones en nuestro país. La concentración de empresas, bajo cualquier modalidad, parece la fórmula que permite la superación del tamaño crítico necesario para realizar las economías de escala, que garanticen la competitividad de algunos de los Operadores actuales.

Esta concentración no encontrará sus límites en las fronteras nacionales, sino que transcenderá a las mismas, y asistiremos a un fenómeno de concentración de tipo transnacional. Los intentos hasta hoy realizados en Europa no han prosperado por motivos estructurales del sector. La participación de los Estados en la mayor parte del Capital de los Operadores Incumbentes, y la existencia de las "golden share" constituyen el principal freno que hasta hoy han impedido los fenómenos de concentración en Europa.

Sin embargo, en el Sector Industrial y frente a lo que se ha venido manteniendo en el pasado, el tamaño no es una garantía del éxito, más bien se está demostrando todo lo contrario.

Las grandes empresas del Sector Industrial han venido incorporando nuevas tecnologías a su oferta, a través de un proceso de adquisiciones que ahora también ha encontrado un freno por los procesos financieros, en los que la mayor parte de ellos se encuentran inmersos. Por otro lado, la crisis actual está provocando la necesidad de realizar desinversiones y obligando a los grandes conglomerados industriales a focalizar sus actividades en un segmento limitado de la actividad, como mecanismo para poder adquirir una posición de liderazgo en una determinada tecnología. Este

fenómeno provocará la aparición de oportunidades y la ruptura de los actuales barreras de entrada en determinados mercados para empresas emergentes, que sean capaces de ofrecer equipos, sistemas y soluciones que brinden ventajas competitivas a los Operadores. Si se cumplen estas previsiones, asistiremos a un fenómeno de concentración en el Sector de los Operadores y a un fenómeno de disgregación en el Sector de las Empresas Industriales. Con independencia de cual sea el futuro, lo que la crisis nos está enseñando es que ya no valen en los negocios, las estrategias tradicionales ni la formulación de planes estratégicos. La gestión diaria de las operaciones debe permitirnos el desarrollo de una estrategia sólida apta para poder competir en este nuevo entorno turbulento. 