LUIS LADA DÍAZ.
Ingeniero de Telecomunicación. Presidente del Banco Inversis. Ex presidente de Telefónica Móviles y de Telefónica España. Miembro del Foro Histórico de las Telecomunicaciones.

La transformación de Telefónica al llegar la competencia

Como parte del especial sobre el centenario de Telefónica, este artículo arranca en la época de los años 80 del pasado siglo. Tras la desmembración del Bell System e introducción de la competencia en Estados Unidos, y las iniciativas privatizadoras y liberalizadoras en el Reino Unido, la Comisión Económica Europea (CEE) publicó en 1987 el Libro Verde sobre el desarrollo del mercado común de servicios y equipos de telecomunicación, e impulsó un sistema paneuropeo de telefonía móvil (GSM).

El lanzamiento de **MoviStar** fue la mayor campaña de creación de una marca, que acabó siendo la de todos los servicios de Telefónica de España.

Recién incorporada España a la Comunidad Europea y con el nuevo marco institucional que supuso la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones, se abordaron diversas medidas: liberalización de los terminales, creando un sistema para su homologación; la competencia en servicios de valor añadido, singularmente los de comunicaciones de empresa; incorporación de un segundo operador de telefonía móvil cuando estuviese disponible el GSM, y la decisión de posponer la concurrencia en telefonía fija hasta completar la extensión del servicio en áreas rurales y el reequilibrio de tarifas.

Telefónica había buscado un liderazgo en el mercado de las comunicaciones internacionales (cables submarinos, satélites, captura de tránsitos, etc.) que le dio músculo para moverse entre grandes operadores. Contaba, además, con un modelo único de relación con los grandes usuarios que le permitió desarrollar la RETD (Iberpac) y otros exitosos e innovadores servicios de comunicaciones de empresa como Ibercom. Tal vez por ello, los primeros anuncios de la llegada de la competencia se vivieron con cierta tranquilidad, pero con la expectación sobre la forma de resolver la financiación del servicio universal y el déficit tarifario.

La revolución en telefonía móvil

Realmente, fue el anuncio de la concesión de una segunda licencia de telefonía móvil lo que concitó un interés nacional e internacional inusitado y generó la necesidad de adaptarse a la concurrencia en un mercado de consumo, donde otros incumbentes habían sucumbido ante la irrupción de operadores de Estados Unidos y Reino Unido con una trayectoria de éxito contrastada.

Para ello, se creó una compañía filial de servicios móviles que contara con la flexibilidad de procedimientos que se le suponía al futuro competidor y, si fuera necesario, facilitase la incorporación de un socio industrial que aportara las capacidades que, según muchos analistas, Telefónica no llegaría a desarrollar por sí misma.

La **Tarjeta prepago** significó un cambio total en el concepto de servicio, que siempre había exigido un contrato de abono.

La competencia fue feroz y los enormes recursos puestos en juego estaban justificados por el valor del mercado a conquistar. En muy poco tiempo se generaron decenas de miles de puestos de trabajo, singularmente en proveedores, instaladores, atención al cliente y en una distribución comercial con multitud de puntos de venta, convirtiéndose los dos operadores en los mayores anunciantes del país.

Cualquier desarrollo de capacidad o cobertura de la red se rentabilizaba en poco tiempo ante el crecimiento exponencial del mercado que impulsaba la aplicación del marketing de gran consumo (producto, precio, promoción, canales y postventa). La capacidad competitiva de Telefónica resultó para muchos una sorpresa.

Por entonces se impulsaron unas alianzas internacionales que, al igual que las promovidas por las líneas aéreas, iban a ser la solución para competir en un mercado global que nunca llegó. Telefónica formó parte del consorcio Unisource/AT&T, aunque luego viró a la alianza Concert (BT/MCI), que parecía responder con más agilidad al consorcio ATLAS (FT/DT).

Poco duraron aquellas iniciativas, porque se vio que no era ese el terreno de juego, algo que posteriormente Internet se encargó de confirmar. Pero Telefónica nunca ha querido dejar de implicarse en todo lo que supusiera competir en la liga de los mejores, así como de anticiparse a lo que iba a venir, como supuso, por ejemplo, el lanzamiento de infoVía.

Las nuevas licencias

En el Gobierno de aquel entonces, continuaban los debates sobre la conveniencia de acortar la moratoria de cinco

Los primeros anuncios de la llegada de la competencia se vivieron con cierta tranquilidad, pero con la expectación por resolver la financiación del servicio universal y el déficit tarifario

Imagenio fue un desarrollo que permitió el acceso a la TV de pago por xDSL gracias a la tecnología IPTV/MPEG#.

Con MoviStar Fusión, Telefónica hizo realidad la convergencia Fijo-Móvil.

años concedida a España para el inicio de la competencia en telefonía fija, que el Ministerio de Economía quería por su potencial antiinflacionario, a la vez que se negaba al reequilibrio tarifario por el impacto negativo en el IPC, lo que dificultaría el objetivo de participar en el Sistema Monetario Europeo.

Al final, tal vez por las presiones de la Organización Mundial del Comercio (OMC) a iniciativa de Estados Unidos, por la fuerte expansión de Telefónica en Latinoamérica mientras sus operadores no podían (ni querían) competir en España, o porque se consideró que la competencia o la regulación no permitirían subir mucho los precios deficitarios, se decidió abordar el tema de una forma tutelada, dando licencias espaciadas de telefonía fija, aunque no hubiera en este caso una limitación como la del espectro.

También se creó un modelo transitorio que incluía una Ley del Cable; se asignó una segunda licencia de telefonía fija al Ente Público Retevisión, y se creó un regulador independiente bautizado como Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), dado que la Administración pública era propietaria de uno de los competidores, aunque se puso también en marcha un proceso de privatización del Ente para incluir un socio industrial. De esta forma, la CMT fue, después del OFCOM británico, el segundo regulador independiente de la Unión Europea.

Inmediatamente se constituyó Telefónica Cable para competir en un mercado diferente al de telefonía básica, pero se le aplicó una moratoria hasta que sus competidores estuviesen bien asentados. Salvo en algunos territorios, gracias a socios locales, los operadores de cable no tuvieron el desempeño esperado y muchos se agruparon en un operador importante (ONO), mientras Telefónica exploró otras vías para competir (Vía Digital, ADSL, Imagenio, etc.) ofreciendo un cierto triple-play, aunque sin empaquetar por razones regulatorias.

Fue el anuncio de la concesión de una segunda licencia de telefonía móvil lo que concitó un interés nacional e internacional inusitado

Las sucesivas reinvenciones de Telefónica estuvieron detrás de los cambios de logotipo.

Finalmente, Telefónica abandonó la idea inicial de desplegar una red de cable HFC y se orientó para ser una potencia en contenidos, en lo que acabó siendo MoviStar+. Tal vez la presión de cableros y regulador para retrasar el proyecto de cable de Telefónica propiciasen una mayor eficiencia en sus inversiones y consiguieran hacerla más competitiva.

A este objetivo también contribuyó el ambicioso proyecto de transformación que supuso una drástica reducción de personal; la reordenación de procesos con un sistema de información mejorado; el incremento del personal comercial, dotándole de incentivos y carrera profesional, singularmente para enfocar el mercado de Pymes; la 'Fábrica de Servicios' para mejorar el catálogo, y el sistema de televenta y la proliferación de tiendas de Telyco y propias (TeleSpacio, inicialmente), cuya imagen potencia la Flagship Store de la Gran Vía madrileña.

Si las licencias móviles se fueron otorgando progresivamente cuando se liberaba una banda de frecuencias o aparecía una nueva generación (Airtel, Amena, Xfera), ese mismo proceso se aplicó a la telefonía fija por un criterio discrecional (Retevisión, Uni2, Lince) hasta que, debido a un cambio legislativo, se pasó del régimen de licencias a otro de autorizaciones. También se creó un modelo teóricamente colectivo de financiación del servicio universal, un sistema tarifario para Telefónica basado en la regla IPC-X y un régimen regulatorio asimétrico, que difícilmente permitía considerar el mercado como liberalizado.

Basándose en la teoría de la escalera de inversión, pronto abandonada fuera de Europa en favor de la de los mercados contestables, se impuso el sistema de acceso indirecto y pronto la obligatoriedad de ofrecer servicios mayoristas a todos los competidores, con unos precios que se basaban en una peculiar contabilidad de costes. En realidad se trataba de un descuento sobre los precios finales de Telefónica, lo que actuaba como incentivo a no bajar sus precios.

Telefónica tampoco podía lanzar nuevos servicios diferenciales sin garantizar su exacta replicabilidad por los competidores, a la vez que ellos podían contar con la facilidad de acceso a sus infraestructuras. Esta situación cercenó la innovación competitiva y generó unos derechos adquiridos que impedían rectificar los errores como se hizo en Estados Unidos, ocasionando una enorme litigiosidad. Como ocurrió con el cable, Telefónica propició un cambio de paradigma mediante el despliegue, a una velocidad inusitada, de una nueva red IP basada en FFTH/GPON que obligó a todos a cambiar el paso.

Previamente, Telefónica había promovido otro movimiento telúrico lanzando con agresividad un producto convergente fijo/internet/móvil (Fusión), fórmula que ya venían ofertando los competidores, pero como, por las razones regulatorias antes comentadas, solo tenía libertad sobre el precio del móvil, se acabó deteriorando su valor y se potenció el modelo de operador virtual.

Telefónica creó una compañía filial de servicios móviles que contara con la flexibilidad de procedimientos que se le suponía al futuro competidor

Telefónica abandonó la idea inicial de desplegar una red de cable HFC y se orientó para ser una potencia en contenidos, en lo que acabó siendo MoviStar+

Ahora se compite ofreciendo fibra con todos los servicios aparentemente gratis, salvo los contenidos premium, habiéndose generado una sobreinversión por la multiplicidad de redes de fibra superpuestas.

Todo esto quizás pudiera explicar las crisis de muchos entusiastas de aquellas medidas tomadas en su momento, o como comentó el primer presidente de la CMT: la operación ha sido un éxito, pero el paciente ha fallecido.

Ahora que ya estamos en un mercado plenamente competitivo, aunque las regulaciones sectoriales y de competencia siguen siendo, por lo general, intervencionistas y con una visión anticuada de los negocios, las marcas y empresas que hoy existen ya no son las que obtuvieron las licencias, en tanto que Telefónica ha tenido que reinventarse varias veces, como sugiere la evolución de su logotipo. El futuro no está escrito para nadie, pero al menos Telefónica ha llegado a centenaria.