

Telefónica España: estrategias y perspectivas

María Antonia Martín Díez¹

La gran enseñanza que nos ofrece Telefónica de España es la de una empresa que tradicionalmente había tenido las características de ser local y que, desde mediados de los años ochenta a mediados de los noventa, se convirtió en una formidable empresa internacional. Está presente en 50 países y tiene más de ochenta millones de clientes. Según M^a Dolores García Dotor, Directora de Foros y Conferencias Telefónica, S.A., la organización está integrada por un equipo de 161.500 personas. Se han elevado las líneas de servicio de junio de 2001 a junio de 2002 en un 2,3%, los clientes de móviles en un 19,4% y los de televisión de pago en un 8,5%. Como eje de su estrategia, telefónica se ha propuesto liderar la revolución digital, centrándose en la satisfacción de los clientes, la innovación de productos y servicios, la diversificación geográfica y de negocios, el reforzamiento de los contenidos y las redes y un modelo de crecimiento rentable que procure flujos de caja y rentabilidades crecientes.(2003:57-58)²

La presente comunicación va a analizar cuáles han sido las características más relevantes de dicho cambio. En primer lugar es necesario hablar de las motivaciones que impulsaron a realizar una transformación de tan gran envergadura. Fueron estas tres:

1) La entrada, en el mundo de la telefonía de nuevas tecnologías como la fibra óptica y la digitalización.

2) La posibilidad de ofrecer más servicios a los clientes. Para realizar dicha oferta, Telefónica de España se sentía estimulada por la competencia que le hacían otras empresas.

3) El hecho de la globalización: en las dos últimas décadas ha aumentado considerablemente la interrelación entre las economías antes encerradas en los ámbitos nacionales protegidos por sus propias fronteras.

Estas innovaciones han llevado consigo un fuerte crecimiento de la comunicación

internacional. En estos últimos años, el cambio en el panorama mundial ha sido extraordinario. Mencionemos sólo estos datos:

a) Termina el monopolio de la AT & T en los Estados Unidos (1984).

b) La Organización Mundial de Comercio liberaliza el amplio sector de las comunicaciones en sus países miembros (1997).

c) Terminan los monopolios en Europa. Telefónica se lanza entonces a operar el gran cambio que, en nuestros días, le caracteriza. Dicho cambio resulta inteligible desde que aparecieron en los mercados las siguientes tendencias :

1^a) La diversificación de la oferta. Los servicios multimedia se lanzan y se multiplican con la finalidad de conseguir espacios en el mercado. Se espera con ello obtener grandes beneficios.

2^a) Se realizan los estudios de mercado con el ánimo de utilizar al máximo las posibilidades que ofrece.

3^a) Se internacionalizan las actividades. Los mercados nacionales están ya totalmente ocupados. Es necesario superar el estrecho marco en el que se encuentran limitados.

Las transformaciones a las que nos referimos pueden ser analizadas con detalle. Lo que ha hecho Telefónica en estas dos últimas décadas, ha sido convertirse en una operadora global de telecomunicaciones. El proceso de modernización ha pretendido alcanzar amplios niveles de desarrollo y de calidad capaces de competir en un área internacional dentro de un sector liberalizado. Aquella Compañía Telefónica Nacional de España, fundada en 1924, como monopolio, como empresa privada en régimen de concesión, con importante control público, fue nacionalizada en 1945, siendo el Estado el principal accionista.

La Compañía ha funcionado sobre la base de un contrato hecho con el Estado en 1946. En 1991 el contrato se modificó iniciándose

así, la privatización que llegó a ser total en el mismo año.

Otro aspecto importante de la evolución de Telefónica fue el originado por la entrada de España en la Comunidad Europea, hecho que se produjo en 1986. Ello llevó a la promulgación de la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones de 1987. Se siguió con el monopolio de la telefonía de voz abriéndose a los otros servicios. Dicha ley, sin embargo, quedó desfasada al cabo de pocos años y tuvo que ser reformada. En 1993 el Consejo de Ministros de la Unión Europea liberalizó el sector de telecomunicaciones.

Hacia la gran expansión

A partir de 1989 se inició la expansión de Telefónica, con Cándido Velásquez (J.J. Fernández: 2000:79)³ Los rasgos evolutivos pueden concretarse de la siguiente forma:

1 - aumento considerable de la demanda de usuarios (mayor número de líneas y de utilización de las mismas).

2 - ampliación de la infraestructura (digitalización de la red; introducción de la fibra óptica).

3 - modernización (tecnologías digitales; telemática).

4 - adaptación a la liberalización del sector de acuerdo con las normas de la Comunidad Europea.

5 - competencia con otras empresas.

A partir de 1996, el carácter empresarial de Telefónica que establecía como centro de su actividad la atención al cliente, logró unos niveles de calidad ciertamente modélicos. Se introducía con ello una nueva estrategia y una nueva política. Ello estaba en relación con el ambiente de competencia que se había establecido tras la aplicación de las normas comunitarias. Era una cuestión de mantenimiento del liderazgo e, incluso – a más largo plazo –, de supervivencia. Al hablar de clientes, Telefónica se refería a estos cinco grandes grupos: gran público, empresas, usuarios de telefonía móvil, clientes de América, clientes de otros países.

Telefónica entraba así en el ámbito de los grandes negocios multimedia y de los audiovisuales. Todas las líneas de acción tuvieron como objetivo el desarrollo de los negocios. Había que tener, por consiguiente,

en cuenta, la gestión de los recursos humanos y la política de reducción de costos. Ello llevó consigo toda una estrategia de reestructuración de Telefónica. De particular interés es la acción llevada a cabo en el año 1997. Es el año en que la empresa se convierte en la primera empresa española dedicada a ofertar servicios de comunicación en un sector mundialmente muy influyente. Telefónica va a llegar a ser un importante motor de actividad económica. Un gran generador de riqueza y un gran creador de empleo. Debido al establecimiento de otra Compañía en el mismo sector - Retevisión -, dedicada a prestar servicio telefónico, Telefónica se vio obligada a ocupar un papel mucho más amplio como operadora global no sólo nacional sino internacional. A la línea de los negocios tradicionales de telecomunicaciones (telefonía básica), Telefónica añadía las telecomunicaciones interactivas y multimedia y los negocios audiovisuales. Con respecto a la expansión de Telefónica en América Latina, la empresa filial, Telefónica Internacional (TISA), se introdujo en las compañías de telefonía de Argentina (impulsando en este país especialmente la televisión por cable), Brasil (Telefónica fue la primera empresa extranjera que entró en este campo introduciéndose en Telebrás, la compañía más importante de la región), Chile, Colombia, Venezuela, Perú y Puerto Rico. Se aprovechó la corriente privatizadora que tuvo lugar en los países latinos del continente americano. Las empresas estatales fueron vendidas tanto para afrontar el problema de la deuda como para vincularse a la filosofía liberal del desarrollo predominante en las dos últimas décadas del final de siglo. Telefónica Internacional ha realizado un gran esfuerzo de implantación en mercados exteriores. Con el objetivo de hacer negocio ha destacado en ofertar lo siguiente: servicios integrados (voz, vídeo, móviles, multimedia), transmisión de señales y comunicaciones empresariales.

TISA representó para Telefónica, en la década de los noventa, un factor de crecimiento muy importante (el 15% de sus ingresos totales en el año 1996). En el año 1997, TISA gestionaba cerca de doce millones de líneas de telefonía básica y el número de clientes de televisión por cable ya pasó del millón. En el año 1997, en relación con el

año anterior, 1996, el beneficio obtenido se incrementó el 12,5 %. En el año 2000 se lanzó en Latinoamérica la Operación Verónica (OPA: Ofertas Públicas de Adquisición), lo que permitió un ahorro de 89.033 millones de pesetas que habrían ido a manos de los accionistas. La operación produjo un fuerte saneamiento financiero. Las operadoras fijas y móviles de Latinoamérica aportaron 108.451 millones de pesetas. Destacó entre ellas la brasileña Telesp con 30.032 millones.

En Marruecos, Telefónica Inter Continental obtuvo dos licencias de móviles. Se realizaron, además, notables inversiones en la construcción de la red. Durante los años 2000 y 2001, Telefónica Inter Continental se lanzó a operar en todo el continente europeo (UMTS) con una estrategia priorizadora de los mercados de Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Suiza. También Telefónica Inter Continental entró en Turquía por medio de concesiones de telefonía móvil.

Actividades multimedia

Al establecerse con carácter de operadora global, Telefónica se lanzó a aprovechar los enormes avances tecnológicos: utilización de la misma red para transmitir a la vez, datos, imágenes y voz; transmisión de información con más calidad, mayor cantidad y más rapidez. Ello ha llevado consigo el desarrollo de numerosas industrias: informática, electrónica, operadoras por cable, entretenimiento ... etc.

Todos los servicios multimedia se han mostrado muy capaces de ser motores de una gran actividad industrial en muchos campos. Integran a compañías de microelectrónica y de software, a operadoras de redes tanto de telefonía como de televisión por cable y a compañías empaquetadoras de programas y de servicios. Por último integra un variadísimo juego en relación con la propiedad de las creaciones y de los programas.

Todos los factores y los elementos que forman el amplísimo campo de los multimedia están sometidos a una gran movilidad. Las compañías forman entre ellas alianzas, realizan fusiones, crean filiales, se introducen muy agresivamente en los mercados.

Los criterios con los que Telefónica se lanzó con fuerza a invertir en el sector audiovisual fueron los siguientes: a) invertir en sectores que agrupen servicios de telecomunicación y entretenimiento. b) invertir en la industria, la distribución, y el empaquetamiento de contenidos audiovisuales.

Con esos criterios Telefónica se lanzó en primer lugar al mercado de la televisión digital. En enero de 1997 constituyó la empresa Distribuidora de Televisión Digital (DIS), popularmente conocida como Vía Digital –Televisión de Pago-. El gobierno español apoyó decididamente dicho lanzamiento. La participación de Telefónica en la empresa fue del 35%. Telefónica aprovechó esta irrupción extendiéndola a la telefonía fija, Internet, pago por visión ..., etc. De esa forma, las inversiones por cable quedaron más rentabilizadas. La sociedad que agrupa y gestiona las participaciones de Telefónica S. A. en el mercado de servicios audiovisuales español y latinoamericano se llamaba Telefónica Media y posteriormente Grupo Admira. Telefónica consiguió ser, de esa forma, una de las mejores compañías del mundo en producción, tenencia y difusión de contenidos y servicios audiovisuales en el –ámbito parlante hispano – portugués. Llega a cerca de seiscientos millones de clientes potenciales.

La Televisión

Telefónica adquirió el 25% del capital de Antena 3 Televisión S. A. Al aumentar de esa forma su capital, el banco Central Hispano y el Banco de Santander, Telefónica llegaba a controlar Antena 3. Como que Antena 3 estaba presente en Sogecable (73%) y en Gestora de Medios Audiovisuales Fútbol S. A (GMAF), que pertenecía a Antena 3, Telefónica participó en las dos plataformas digitales existentes.

Toda esa gran operación tenía detrás un notable trasfondo político en el que estaba muy presente el ministro de Fomento Rafael Arias Salgado. El gobierno, ocupado por el partido popular se abrió paso en los medios digitales a través de Vía Digital encabezada por Telefónica. La oposición (PSOE), se defendía desde Sogecable. Telefónica

adquirió, en Argentina, Telefó (Televisión Federal S.A.), que cuenta en el país con siete cadenas de televisión que llegan a siete millones de hogares argentinos. También adquirió la cadena Telearte, desarrollando a la par productoras de contenidos audiovisuales y con estructuras similares a las de España.

La Radio

Telefónica tuvo en España: Onda Cero, Cadena Voz y un conjunto de 219 emisoras propias y asociadas. Onda cero llegó a situarse como la cuarta cadena de audiencia en España. Hoy sin embargo, en una situación de quiebra técnica mantiene su futuro unido a Antena 3 y un conflicto con Telefónica tras el laudo arbitral a favor de Blas de Otero. Telefónica mantiene en Argentina las cadenas de AM y FM de Radio Continental.

La producción de contenidos

Telefónica participa en España en varias sociedades de producción como son como son ST-Hilo, GMAF, Audiovisual Sport y Lolafilms, y en Argentina participa en Torneos y Competiciones y en Patagonik Film Group. La principal empresa del grupo es Endemol, primera productora europea de contenidos.

Sistemas y Servicios Audiovisuales

La Sociedad que Telefónica creó para estar presente en ese campo se llama Telefónica Servicios Audiovisuales (TSA) y participa en Hispasat. TSA desarrolla actividades en servicios audiovisuales, sistema audiovisuales y servicios de producción. La expansión internacional de PSA se ha producido en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Los resultados de dicho esfuerzo fueron los siguientes. Según datos de 1998, Telefónica ofrecía sus servicios a 35, 5 millones de clientes. Más de la mitad de ellos se encontraban en América Latina. Las acciones de Telefónica cotizaban en las Bolsas extranjeras de Nueva York, Frankfurt, París y Londres.

En 1997, los ingresos de Telefónica alcanzaron los 2.363.102 millones de pesetas.

Entre todos los ingresos destacaban los de telefonía básica que resultaba más atractiva debido a los servicios complementarios que ofertaba (Info Vía, contestador automático...), lo que aumentó el consumo.

En diciembre de 1998 Telefónica creó la empresa Terra – llamada luego también Terra Networks-, para proveer – en los países de lenguas española y portuguesa -, accesos y servicios de Internet. Un año más tarde contaba con más de .300. 000 suscriptores. A la propia dinámica de crecimiento se unió la de la adquisición de otros grupos como Olé, en España. ZAZ, en Brasil, InfoVía, en Guatemala e Infosel, en México. Y también, la de vincular a Terra Networks diversas filiales que ya tenía Telefónica como CTC Internet, de Chile, e Internet de Telefónica del Perú. También entró Telefónica, por medio de Internet, en el mercado estadounidense, para usuarios de habla hispana. De esa forma llegó a ser líder en el mercado latinoamericano de Internet.

Terra tiene, como empresa, unas características muy originales y singulares que la diferencian claramente de otros grupos similares:

1 - Ocupa un área geográfica todavía bastante desierta y por ello resulta adecuada para el rápido y gran crecimiento. Son más de veinte los países en dicha área, con una población de cerca de 600 millones de habitantes.

2 - Cuenta con un equipo gestor de Internet altamente profesionalizado.

3 - Dentro de su marco multinacional ofrece muchos contenidos y respuestas locales cubriendo la insatisfecha demanda en lenguas española y portuguesa. Su máxima favorita es “pensar global, actuar local”. El número de empleados de Terra está muy repartido. Sólo el 13 % de ellos está ubicado en España.

4 - Ofrece toda la cadena propia del Internet desde el acceso hasta el comercio electrónico.

5 - Une, a su crecimiento propio, tal como hemos expresado antes, una amplia política de adquisiciones.

Debido a todo ello, la salida a Bolsa de Terra consiguió una revalorización inicial muy fuerte. Sin embargo Terra Lycos no obtuvo rentabilidad hasta el último trimestre del 2003. Actualmente se encuentra en fase de reestructuración con la creación de nuevas

operativas, como la división de Contenidos y la de Innovación, Tecnología y Desarrollo. Telefónica reducir los gastos de esta empresa de forma drástica, acelerando la rentabilidad de esta filial.(El Mundo: 2004-p.)⁴

Las dos principales actividades de Terra son la provisión de acceso y los portales.

La provisión de acceso: Fue establecida con una política muy atractiva de prestación de acceso gratuito. Utiliza una amplia variedad de medios: telefonía fija, móvil, cable, satélite ...etc), para promover servicio de comunicaciones con Internet.

El portal: Ofrece publicidad y comercio electrónico. Realiza muchas transacciones comerciales. Numerosas grandes empresas muy conocidas por el gran público (El Corte Inglés, Mexicana de Aviación, Servicaixa), se han vinculado a Terra para la utilización del comercio electrónico.

La organización de Telefónica como empresa

De acuerdo con los que realizan estudios desde la perspectiva empresarial, Telefónica, en la década de los ochenta era una empresa grande, burocratizada en exceso, diversificada por medio de un sistema de departamentos. Su estructura estaba muy jerarquizada destacando en el conjunto la macrocefalia. Los cambios que quisieron hacerse venían impulsados desde perspectivas mucho más dinámicas y flexibles. Se veía necesario imponer un sistema más descentralizado, la delegación de poder, la reducción del número de escalones intermedios, la anticipación a los cambios y la potenciación de un mayor sentido del negocio. Era necesario abrirse a mayores y más imaginativas iniciativas. Era necesario eliminar las rémoras de la gran burocracia a la que había ayudado tanto la protección del monopolio. Se necesitaba, sobre todo, un cambio de cultura en todos los que trabajaban en la empresa, desde la cúspide hasta la base. Se trataba de conseguir mayor productividad. A los empleados se les fue inculcando una filosofía de entrega a la empresa, de competitividad, de sumisión ideológica, que fue fuertemente criticada por los analistas. Una de las características de la nueva organización fue la transmisión de algunas de las actividades a filiales. El

conjunto operacional fue legalmente separado en una pluralidad de empresas. La coordinación de las diversas entidades se hacía desde un núcleo corporativo.

El organigrama

El nuevo director de Telefónica desde junio de 1996, Villalonga, reestructuró el organigrama de la empresa entre 1996 y 1998. El Organigrama respondía a las siguientes ideas rectoras:

- 1) Configurarse como empresa multinacional.
- 2) Configurarse como operadora de todos los medios de comunicación.
- 3) Ser capaz de competir con las demás empresas de su área y de sus especialidades. Estas ideas rectoras necesariamente tenían que influir en el organigrama. El primer paso que se dio fue hacer una división de las unidades de negocio que quedaron convertidas en cinco. A saber - Empresas - Gran público - Móviles - Telefonía internacional - Internacional.

A ellas había que añadir dos unidades de recursos compartidos: - Infraestructuras y recursos. Ambas con la finalidad de ofrecer servicios comunes a las cinco unidades de negocio. Los complicados niveles organizativos existentes quedaron reducidos a estos cuatro, todos ellos situados debajo del Subdirector General establecido en Madrid: 1 - Director 2 - Gerente 3 - Jefe 4 - Supervisor. Se pretendía con ello, más flexibilidad, más eficacia, más fluidez en las relaciones.

El Grupo Telefónica desde 1998 quedó articulado desde un Centro Corporativo (llamado Telefónica S. A). De él dependen las siguientes empresas filiales: - Telefónica de España - Telefónica móviles - Telefónica internacional - Telefónica media. - Telefónica intercontinental - Telefónica interactiva - Telefónica Data.

La llegada de Cesar Alierta presenta modificaciones a esta estructura ya desde su discurso inicial, ante la Junta General de Accionistas, el 15 de junio de 2001 al señalar que "el conjunto de compañías productoras de contenidos de Telefónica Media entre las que se encuentra Endemol, junto con Terra Lycos, jugarán un papel central en la

estrategia de convergencia de Telefónica hacia lo que se ha definido como “nueva media”.⁵ El cambio de denominación de Telefónica media por el de Admira, aprobado por el Consejo de Administración de la compañía (6-septiembre de 2001) y su estructuración en tres áreas de negocio: televisión en abierto y radio, contenidos y televisión de pago, presagiaban la decisión actual.⁶ Tras la fusión digital con Sogecable y la venta de las acciones de Antena3 y Onda Cero, el grupo quedaba concentrado a la producción de contenidos. Endemol, comprada dos días antes de la salida de la presidencia de Villalonga (24 de julio de 2000) se convierte en la pieza clave de Admira y ésta pasa a engrosar la división de Telefónica Contenidos.

Conclusión

El gran éxito de Telefónica en su transformación realizada convirtiéndose de una empresa local en una gran multinacional se explica por diversas razones:

1^a) Era la única empresa especializada en unos servicios cuya demanda ha subido mucho en breve tiempo con una gran cantidad de ofertas de amplísimos y diversos tipos. Telefónica no ha tenido en España una gran competencia que le pudiera perjudicar. Lo único que ha hecho ha sido extender las manos para coger los frutos que, con facilidad se le ofrecían. Eso sí, lo ha hecho de forma imaginativa y creadora. Ha sabido preparar los instrumentos adecuados para que la captación de las necesidades clientelares que se multiplicaban en rápido crecimiento se hiciera a manos llenas.

2^a) Lo mismo que hizo en España se realizó también en los países latinoamericanos. Dichos países se encontraban en una situación menos desarrollada que la de España en lo que respecta a las materias y los servicios de la

telefonía y de la comunicación. Por razones culturales, Telefónica ha tenido grandes facilidades para entrar en los países del área geográfica mencionada.

3^a) A partir de la gran capacidad existente (capital, experiencia, redes, tecnología, capacidad humana), se ha lanzado a competir en otros medios de comunicación como la Televisión, la Radio, la producción de contenidos y los sistemas y servicios audiovisuales. Sin embargo, en los medios audiovisuales no ha sabido crear una marca de identidad propia, pese a gozar de los favores del partido en el poder ofreciendo meras inversiones sin política ideológica.

4^a) Ha seguido una política de compra de empresas preexistentes y de creación de otras nuevas que diversificaran y descentralizaran lo que antes ofrecía una empresa sola.

5^a) Toda esa operación de engrandecimiento y globalización lo ha hecho con un serio sentido de la eficiencia, modernizando la acción empresarial, procurando el mayor rendimiento del empleo, haciendo mucha propaganda ... etc.

Telefónica ha pasado de estar en el segundo grupo de empresas de telecomunicación con GTE, cinco Bell regionales y Sprint a ser la quinta empresa de telecomunicación mundial. Mostrando una capacidad de liderazgo que viene a colaborar sus estrategias y a constatar que también en España, las empresas de telecomunicación presentan unos resultados muy superiores a las empresas multimedia.⁷ Tras el triunfo del Partido Socialista en las pasadas elecciones se han querido ver incertidumbres en el futuro de Telefónica. El ofrecimiento de Alierta de mantenerse en la presidencia no sería suficiente garantía de continuidad sino estuviera precedida por dos décadas de la misma política de desarrollo y el deseo de querer ser un medio global.

¹ Universidad Europea de Madrid.

² M^a Dolores García. 2003. “Informe de la sociedad de la información”.- Juan Benavides y Nuria Villagra (eds.).-*Públicos, instituciones y problemas en la comunicación del nuevo milenio*.- Madrid.- Fundación General de la Universidad Complutense, pp. 57-58.

³ Juan José Fernández .- 2000.- *¡Que informen ellos!*.- Madrid.- Huerga & Fierro Editores, p. 79.

⁴ *La Gaceta de los Negocios*. “Terra prevé suprimir hasta un 10% de su plantilla”. Madrid. 30 de marzo de 2004, p.16.

⁵ Discurso presidencial ante la Junta General de Accionistas de Telefónica S.A. de César Alierta: 15 de junio de 2001.

⁶ Rosa del valle Valero.- 2003.- “De Telefónica Media a Admira”. *Ámbitos*. nº9 y 10.- p. 45.

⁷ Edward S. Herman y Robert W.McChesney.- 1999.- *Los medios globales*.- Madrid.- Cátedra, p. 188.