

## Capítulo 27

### TELEFÓNICA

*Telefónica contribuye al crecimiento de México al aportar el 0.3% del Producto Interno Bruto del país, con la adjudicación de más de 878 millones de euros a proveedores locales y la contratación directa de 22.547 personas que trabajan para la compañía. A la fecha, Telefónica en México detenta el 21,8% del mercado nacional de telefonía móvil, y es el segundo operador móvil más importante del país.*

***“No hay empresa global que pueda prescindir de formar parte del dinámico y creciente mercado mexicano.”***

Por Juan Antonio Abellán Ríos  
Consejero Delegado - CEO Telefónica México

Telefónica es uno de los operadores de telecomunicaciones integrados líderes a nivel mundial (primer lugar por número de clientes y el quinto por capitalización bursátil). Con presencia en Europa, Asia y América Latina, operamos en 26 países y contamos con más de 299 millones de clientes.

Generamos alrededor de un 70% del negocio fuera de nuestro mercado de origen, y somos el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa.

Con una población creciente de casi 113 millones de habitantes, México es la segunda economía más grande de América Latina con una capacidad adquisitiva relativamente alta, que además cuenta con una privilegiada posición geográfica. Creemos que no hay empresa global que pueda prescindir de formar parte del dinámico y creciente mercado mexicano.

Durante los pasados diez años hemos invertido alrededor de 13.000 millones de dólares en nuestra operación mexicana. Desde Telefónica contribuimos al crecimiento de México al aportar el 0.3% del Producto Interno Bruto del país, la adjudicación de más de 878 millones de euros a proveedores locales y la contratación directa de 22.547 personas que trabajan para la compañía. Hoy en día nuestras operaciones en Latinoamérica representan 194,9 millones de accesos (el 65% de nuestro negocio global), de los cuales 21,2 millones son de origen mexicano.

Nuestro primer intento por incursionar en el mercado mexicano se llevó a cabo en 1990 cuando participamos en la licitación para comprar Teléfonos de México (Telmex), que entonces se ofertaba para su privatización. La entrada de Telefónica en México se hizo visible en julio de 2001, cuando firmamos un acuerdo con Motorola para asumir la gestión de cuatro operadoras en el norte del país: Bajacel, Movitel, Norcel y Cedetel. Algunas de las empresas más grandes del mundo que ofrecen servicios de telecomunicaciones -AT&T, Vodafone y Verizon- también entraron al mercado mexicano aspirando competir en él, sin embargo, optaron por salir, siendo Telefónica la única que ha prevalecido.

En marzo de 2002, llegamos a un segundo acuerdo para adquirir el 65% de las operaciones de Pegaso PCS, compañía mexicana de telefonía móvil, y un año después efectuamos la integración de ambas empresas, con lo que lanzamos la imagen de la marca comercial Telefónica Movistar.

En abril de 2005 desde Telefónica unificamos la imagen de la marca Movistar en 13 países, con lo que se creó la mayor comunidad de usuarios de telefonía móvil de habla hispana. A la fecha, Telefónica en México detenta el 21,8% del mercado de telefonía móvil, siendo el segundo operador móvil más importante del país.

Parte fundamental de nuestra experiencia en México ha consistido en aprender a jugar una nueva postura dentro del mercado; en Telefónica tuvimos que aprender a ser el retador ante un incumbente muy poderoso.

El mercado de telecomunicaciones mexicano, en comparación al resto de nuestras operaciones en América Latina, es uno de los más complejos. Aunque México es una de las naciones cuyas reformas han estado encaminadas a impulsar la liberación de la industria, el sector de telecomunicaciones es considerado un sector estratégico con limitaciones a la participación extranjera, lo que ha propiciado una competencia imperfecta y facilitado la existencia de un operador dominante que cuenta con el 69.8% del mercado de telefonía móvil.

Si bien en Telefónica hemos jugado un rol catalizador del mercado -con nuestra entrada, además de ofrecer una alternativa a los consumidores, hemos promovido la competencia con un mejor servicio, logrando que las tarifas promedio por minuto (ARPM) en telefonía móvil disminuyan de 1,45 pesos a 0,65 pesos por minuto, 130% menos en los últimos 5 años-, nos hemos encontrado con dificultades de carácter regulatorio que giran alrededor de los siguientes puntos; tarifas de interconexión, declaraciones de dominancia, licitaciones de espectro, reducción de Áreas de Servicio Local (ASL), existencia de áreas con acceso desigual (Non-equal access), la aplicación del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a la telefonía móvil y la portabilidad de números.

En el ámbito regulatorio, el sector de las telecomunicaciones en México se caracteriza por una importante litigiosidad. Las reformas regulatorias necesarias se dilatan en el tiempo, retrasando el desarrollo de la industria.

Aunado a lo anterior, hemos tenido que enfrentarnos a una serie de desafíos comerciales originados en la cultura nacional. Lo paradójico, para nosotros, consiste en que las cuantiosas similitudes culturales que existen entre españoles y mexicanos -desde el idioma, las costumbres, la mayoría religiosa, la estructura familiar, la tradición jurídica, la herencia burocrática, hasta el interés por el fútbol- han hecho profundamente evidentes las diferencias. En este sentido cabe recalcar dos aspectos.

Primero, con la adquisición y fusión de cinco empresas el reto consistía en lograr establecer una cultura empresarial común; sin embargo, la cultura de Telefónica -como una empresa con operaciones multinacionales- tenía matices que se oponían a la familiaridad con la que las regionales atendían el negocio.

Segundo, tradicionalmente hasta un 35% de los productos (bienes y servicios) que se ofrecen en el mercado mexicano provienen de monopolios u oligopolios. Al incursionar en un sector donde el incumbente posee más de la mitad del mercado y la población consume con una característica tan sensible, tuvimos que aplicar toda nuestra agilidad y dinamismo para poder instaurar nuestra propuesta comercial y lograr poco a poco la aceptación del público mexicano. Uno de los elementos que consideramos ha sido esencial para el logro de nuestros objetivos es la creatividad con la que nos hemos aproximado a los clientes; un ejemplo fue el lanzamiento de sistemas de tarificación claramente entendidos por los usuarios -*Movistar por llamada y Movistar por minuto*- que les permitieran tener mayor conocimiento sobre el sistema de cobro -la composición de las tarifas no era clara- y a la vez les dieran la libertad de administrar sus líneas según conviniera a sus preferencias de consumo.

Desde el año 2001 hasta ahora, gran parte de nuestra inversión se ha concentrado en el desarrollo de infraestructura y mejora del servicio. De esta manera, al cierre de 2010, Telefónica cubría al 89,33% de la población -cabe destacar que la superficie total es de 1.964.375 km<sup>2</sup>, lo que equivaldría aproximadamente a la suma de los territorios de España, Francia, Italia, Alemania y Suiza-, con una efectividad de llamadas de 98,55% y ofreciendo atractivas tarifas en servicio de telefonía fija, móvil, pública, Internet y roaming mundial.

Este trabajo se refleja en la confianza que han depositado en Telefónica 21,2 millones de clientes, que puntuaron su agrado con un 8,71/10 en el Índice de Satisfacción de Clientes.

Para dar servicio a un país con tales magnitudes y acrecentar nuestra captación de clientes, tuvimos que pasar de una estructura de tiendas propias (estructura con la que contaban las operadoras que adquirimos) a una red profesionalizada de distribuidores que hoy en día se acerca a 7.000 puntos de venta.

Hasta ahora nuestro crecimiento se ha basado en prepago de voz y es momento de capitalizar la inminente demanda de Internet móvil, servicios de valor agregado y postpago para acelerar el crecimiento, preparando nuestros canales para satisfacer a los clientes particulares y a las pequeñas y medianas empresas.

México cuenta con un gran potencial de aumento en penetración tanto en voz como en datos. Comparado con el resto de América Latina registra un enorme retraso en el negocio de la transmisión de datos móviles; por ejemplo, Venezuela tiene entre el 25 y 30% de penetración, mientras que México apenas alcanza entre el 5 y 6%, y Brasil tiene entre el 10 y el 12%.

Sumado a lo anterior, el mercado mexicano cuenta con una tasa considerablemente baja en cuanto a la penetración de teléfonos inteligentes (smartphones). A nivel mundial podemos hablar de un 31% de usuarios de smartphones en Europa, un 27% en Estados Unidos y alrededor de un 5% en México.

Para satisfacer al mercado de las telecomunicaciones en México debemos reorientar nuestra oferta, segmentándola según las necesidades y requerimientos de los clientes. Las dificultades y los retos, tanto comerciales como regulatorios, no deben convertirse en un obstáculo para el desarrollo y difusión de las nuevas tecnologías. En Telefónica consideramos todos estos desafíos como alicientes para llevar cada día los beneficios de los avances tecnológicos a un mayor número de mexicanos, con la firme convicción del poder que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el crecimiento del país, con el claro objetivo de seguir siendo en México una empresa innovadora que genera un impacto positivo en la vida de nuestros clientes.