

## RESUMEN

Las operadoras de telecomunicaciones desempeñan un papel clave en la distribución de contenidos y servicios digitales a través de sus redes de banda ancha. Este artículo muestra los diferentes enfoques estratégicos de las operadoras de telecomunicaciones en sus negocios relacionados con los contenidos y los servicios digitales. Por otro lado, el trabajo analiza el caso de Telefónica, que es una de las principales compañías multinacionales de ámbito global y una empresa con una estrategia muy proactiva en estos negocios. Se mostrará la racionalidad de los diferentes enfoques estratégicos de Telefónica desde que comenzó sus actividades en estos negocios a finales del siglo pasado.

*Palabras clave:* contenidos digitales, servicios digitales, conectividad.

## ABSTRACT

Telecom operators play a particular role in delivering digital contents and services through their broadband telecom networks. This article shows that there are several strategic approaches in dealing with businesses based on digital contents and services. On the other hand we develop the case study of Telefónica, which is one of the main worldwide telecom operator and a company with a most proactive strategy. We will take out the rationale of different managerial approaches of Telefónica since it began its activities in this field at the end of the last century.

*Key words:* digital contents, digital services, connectivity.

*JEL classification:* L21, L22, L53.

# ESTRATEGIAS DE LAS OPERADORAS DE TELECOMUNICACIONES EN EL NEGOCIO DE LOS CONTENIDOS Y LOS SERVICIOS DIGITALES

Fernando GALLARDO OLMEDO  
Fernando SÁNCHEZ VILLACORTA

*Universidad Autónoma de Madrid*

## I. INTRODUCCIÓN

Las operadoras de telecomunicaciones han evolucionado desde un modelo de negocio basado en la facturación por tráfico de voz y datos, predominante hasta finales del siglo anterior, a un modelo centrado en el acceso y la conectividad que se ha ido afianzando a lo largo del siglo XXI. Este nuevo modelo permite generar una base de clientes que aseguran unos ingresos recurrentes basados en una tarifa plana, si bien son difíciles de incrementar y, una vez alcanzada una masa crítica de mercado, presentan una tendencia a la baja por la fácil comparabilidad de ofertas de mercado que realiza el cliente. Así pues, los ingresos adicionales han de provenir de la prestación de servicios digitales de valor añadido, por los que el cliente o un tercero estén dispuestos a pagar, y por la comercialización de contenidos digitales de especial interés.

El objetivo de este artículo es analizar los modelos empresariales y de negocio implementados por las operadoras de telecomunicaciones para la obtención de ingresos incrementales mediante la prestación de servicios digitales y la comercialización de contenidos digitales. Para ello en la sección II se analizará el ámbito de los contenidos y de los servicios digitales, así como su cadena de

valor. En la sección III se presentarán los modelos empresariales que, en teoría, puede adoptar una operadora de telecomunicaciones si desea participar en el negocio de los contenidos digitales. A continuación se analizará el caso de Telefónica en relación con su enfoque empresarial en estos negocios. La elección de esta empresa se fundamenta en que, además de tratarse de una de las grandes operadoras globales, se ha mostrado muy proactiva en su aproximación a los servicios y los contenidos digitales. El análisis del caso de Telefónica queda dividido, a su vez, en dos epígrafes. En el primero de ellos se analiza la aproximación por etapas realizada a estos negocios (sección IV), mientras que en el segundo se aborda la estrategia de síntesis realizada tras el paso por las etapas anteriores (sección V). La exposición de las principales conclusiones se recoge en la sección VI.

## II. DELIMITACIÓN DE LOS CONTENIDOS Y LOS SERVICIOS DIGITALES Y SU CADENA DE VALOR

En este primer apartado del trabajo vamos a presentar el ámbito conceptual de los servicios y los contenidos digitales, así como la cadena de valor de los negocios que generan.

## 1. Los productos y los servicios digitales

Cuando se dice que un producto o un servicio es digital se está haciendo referencia a que el mismo se establece a partir del envío discontinuo o discreto de datos a través de cualquier aplicación de los protocolos, plataformas o de la tecnología utilizada por Internet o cualquier otra red de transmisión de datos. Los productos y servicios digitales, frente a su vertiente física, se fundamentan básicamente en las siguientes peculiaridades: 1) la comercialización sin necesidad de distribución ni prestación física; 2) su disponibilidad inmediata gracias al uso de redes públicas de transmisión de datos como Internet; 3) su facilidad de producción y menor dependencia de economías derivadas del tamaño para su rentabilización, ya que las empresas que operan en esta industria prestan servicios bajo pedido, lo que además permite, frente a la producción y explotación física, gozar de una mayor capacidad de individualización, personalización y adaptación a las características y necesidades de los clientes.

Entre los tipos de servicios digitales, y sin ánimo de ser exhaustivos, podemos encontrar la venta, provisión y mantenimiento de *software* en línea; los servicios de asistencia técnica y el soporte técnico al cliente en red; los servicios de almacenamiento de la información o *data warehousing* en los que el cliente puede acceder, almacenar, retirar y manipular información de manera remota dando lugar a los denominados servicios de «almacenamiento en la nube»; servicios de intercambio de información y de medios de pago; los servicios de hospedaje de *software*, que permiten acceder a un usuario al uso de un programa alojado en

servidores de la empresa hospedante; los servicios de provisión de aplicaciones o ASP (*Application Service Provider*); los servicios de almacenamiento de páginas de Internet o *web site hosting*; los servicios basados en la explotación de publicidad sobre soportes digitales; los servicios de comercio electrónico de distintos bienes o servicios, tanto digitales como no digitales; los servicios de distribución de contenidos digitales; los servicios de *e-learning* o aprendizaje a través del uso de redes digitales; los servicios de telemedicina y teleasistencia; y los servicios comunicación máquina a máquina o M2M (*machine to machine*).

En todos los casos es necesario, obviamente, el concurso de redes de transmisión de datos, lo que confiere al proveedor de infraestructuras de telecomunicaciones una posición privilegiada en la cadena de valor derivada de su relación preexistente con su base de clientes, ya que le permite combinar su oferta de servicios básicos de comunicaciones con la prestación de servicios digitales, bien sea de forma directa, asumiendo el rol de creador del servicio, o indirecta, gracias a su capacidad de empaquetamiento comercial y de facturación al cliente final.

En lo relativo a productos digitales, la calificación como producto reside en el hecho de que el elemento que transita por la red es algo elaborado previamente mediante un proceso creativo que es susceptible de ser distribuido sin limitación temporal, entre un conjunto ilimitado de usuarios, y sin posibilidad de que estos lo modifiquen o adapten. Los productos digitales serían, por lo tanto, los denominados contenidos digitales, los cuales son analizados con detalle en los siguientes apartados.

No obstante, hay que resaltar algo que ocurre en el mundo «no digital» y se reproduce también en el digital. En ocasiones encontramos una oferta no digital de un servicio acompañado por un producto complementario o anejo al primero (Kotler y Armstrong, 2009), como por ejemplo la entrega de un periódico durante un viaje en tren o en avión; o un producto con un servicio anejo, como podría ser el caso de un electrodoméstico acompañado por un servicio de instalación. En el mundo digital también encontramos ejemplos de este tipo. Este sería el caso del suministro de un contenido digital como es la puesta a disposición de los usuarios de canales con programas de televisión, y en el cual el usuario dispone de un servicio como el de grabación en red o el de interrupción momentánea del visionado del programa. Por otro lado, tendríamos el ejemplo de un servicio digital como el relacionado con una plataforma de *e-learning* que permite la descarga de materiales de un curso, los cuales son productos o contenidos digitales.

## 2. Delimitación conceptual de los contenidos digitales

La primera cuestión que hay que plantearse es el ámbito de la industria de los contenidos, tanto digitales como no digitales. Desde nuestro punto de vista, las características esenciales que debe tener un producto para que forme parte de la categoría «contenidos» se agrupan en dos apartados:

A) Generación del contenido:

— Su generación no requiere de materias primas físicas, salvo las relacionadas con aquellas en las que el contenido se vuelca para que pueda ser transmitido

(por ejemplo, el papel utilizado para un libro o el CD en donde se ha grabado una canción).

— El contenido es fruto de la creatividad de las personas, dando lugar a un producto que no existía antes.

— Una vez creado el contenido, este existe para siempre. Otra cuestión diferente es su valor de uso. Una noticia de un periódico pierde pronto valor y una buena obra literaria es leída continuamente.

**B) Uso del contenido:**

— Los contenidos no se destruyen, ni tan siquiera de un modo paulatino, por el uso del mismo o por el mero transcurso del tiempo. Otra cuestión diferente es el deterioro del soporte y su valor de uso.

— El uso de los contenidos implica la utilización de la mente y la generación de reacciones intelectuales y/o relacionadas con los sentimientos y emociones.

— La conexión entre los contenidos y la mente se realiza a través de la vista y el oído fundamentalmente, aunque en algunos casos el tacto también interviene.

— El uso de contenidos incide en la formación y educación de las personas.

— El usuario no dispone de la posibilidad de modificar el contenido.

En función de esta definición, podemos considerar las siguientes categorías dentro de la lista de contenidos: libros, prensa, grabaciones musicales, programas de radio, otros documentos escritos y/o audibles, películas cinematográficas, programas de televisión, otros documentos videográficos y videojuegos.

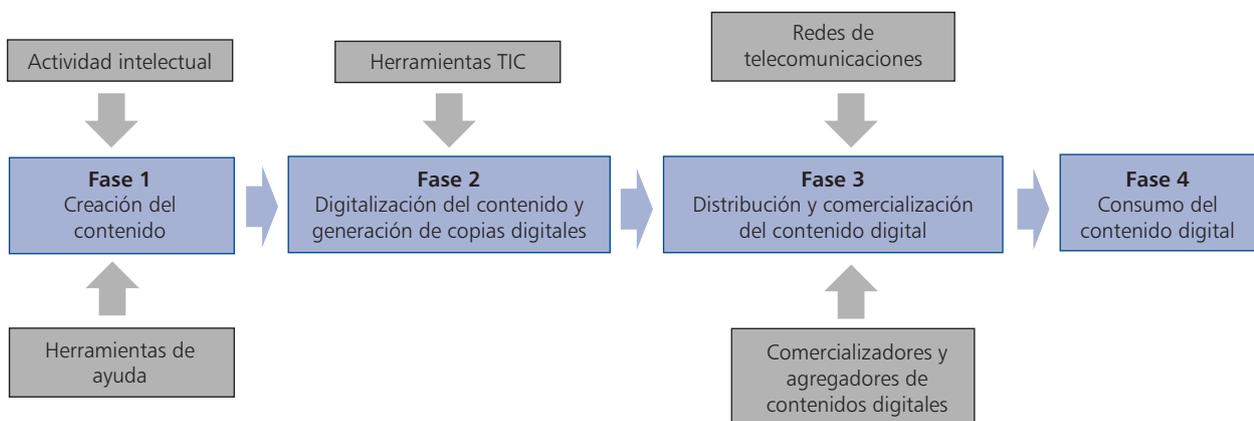
**3. Cadena de valor del negocio de los contenidos digitales**

La generación de obras que se plasman en contenidos, digitales

o no digitales, tiene dos fases claramente diferenciadas. Por un lado, el creador (de un libro, una película, una canción, etc.) tiene que generar la obra. En muchas ocasiones el creador tiene que dedicar mucho tiempo, incluso años. Una vez creada la obra, llega la segunda fase, que consiste en sustanciar la obra en un contenido y generar copias. Esta segunda fase es una actividad puramente industrial, pero necesaria para la difusión de la obra. Una tercera fase, que podemos denominar como logística, está constituida por la distribución del producto desde las fábricas al consumidor. Así pues, el coste de un libro, una canción o una película tiene tres componentes: las horas de trabajo de los creadores, los costes de producción y copia de los contenidos, y los costes logísticos de distribución. Finalmente el usuario accede al contenido. En el gráfico 1 se identifican las cuatro fases de la cadena de valor adaptadas a los contenidos digitales.

Las nuevas tecnologías han introducido cambios drásticos en

GRÁFICO 1  
CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO DE LOS CONTENIDOS DIGITALES



Fuente: Elaboración propia.

las fases 2 y 3. En primer lugar, y gracias a la digitalización, todos los contenidos se pueden sustanciar en información digital y se pueden almacenar en soportes digitales. Esto implica que los costes de producción y de almacenamiento de los contenidos en formato digital se reduzcan drásticamente frente a su versión no digital. Asimismo, el coste de realizar una copia de excelente calidad por parte de un usuario es muy reducido. No obstante, el usuario necesita un dispositivo idóneo para poder disfrutar del contenido: un ordenador, un *smartphone*, una televisión, etcétera. Estos dispositivos son fabricados por otros segmentos de la industria y, obviamente, tienen un coste para el usuario.

En segundo lugar tenemos los costes de distribución de los productos. Piénsese, por ejemplo, en los costes de distribución de libros en formato papel, o discos de vinilo, casetes o CD. La industria editorial y la discográfica usan la red de transporte para distribuir los productos a las tiendas. El usuario se desplaza a las tiendas para comprar los productos y los no vendidos tienen que ser devueltos. Algunos de ellos terminan siendo destruidos. Resulta evidente el impacto medioambiental y el elevado coste económico de la distribución. El avance tecnológico de la banda ancha permite que el proceso físico descrito se elimine, con el consiguiente ahorro de costes para la empresa, y que el contenido en formato digital llegue hasta el usuario de una manera rápida, limpia y cómoda por su conexión de banda ancha. El coste de la distribución lo satisface el usuario, que es quien paga la conexión de banda ancha.

En lo que respecta a los costes de creación intelectual de una

obra, podemos afirmar que no se han producido reducciones de costes. La materia prima esencial para crear una obra está constituida por la capacidad intelectual del creador. Es cierto que las nuevas tecnologías han facilitado herramientas a los creadores, pero las ideas, la imaginación y el raciocinio, que son la materia prima esencial de la obra creativa, reside en las personas. La denominada paradoja de Baumol y Bowen (1966) se pone claramente de manifiesto. El coste creativo aumenta al mismo ritmo o más que el nivel de precios de una economía, lo cual implica que no hay mejoras de productividad que se reflejen en los costes. No obstante, haciendo balance general sí que hay reducciones de costes en conjunto, ya que se reducen drásticamente los costes de producción de contenidos y los de distribución.

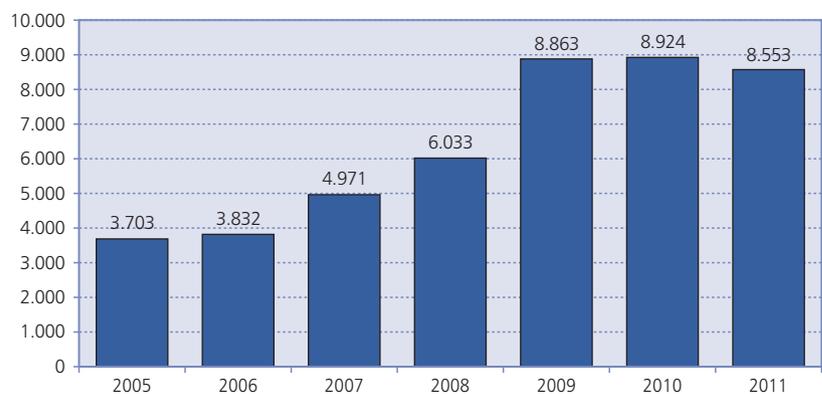
Por lo tanto, el consumidor de contenidos digitales ha de hacer frente a una serie de costes fijos derivados de los dispositivos necesarios para disfrutar del conte-

nido y del coste del acceso por banda ancha.

#### 4. El tamaño del mercado de contenidos digitales en España

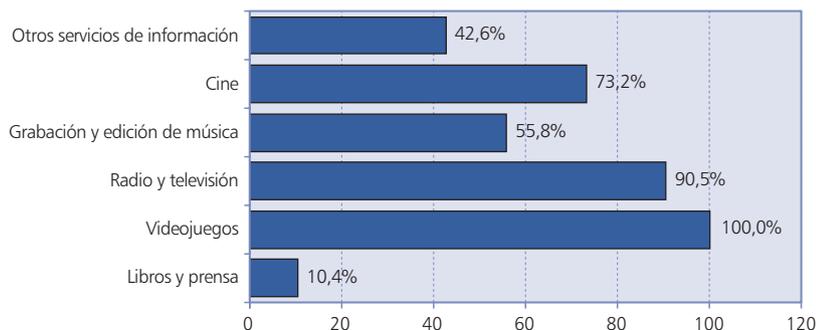
El mercado de los contenidos digitales en España ha venido creciendo de manera continuada desde el año 2005, sin embargo en 2011 se registra una reducción de la cifra de negocios, provocada de un modo determinante por la severa crisis económica que sufre España (ONTSI, 2012). La evolución del mercado, medido por el volumen de negocio, se puede ver en el gráfico 2. Por otro lado, la ratio de contenidos digitales sobre el total de contenidos de los distintos segmentos se muestra en el gráfico 3. Los videojuegos, como es lógico, presentan una ratio de digitalización del 100 por 100. El cine, la televisión y la radio presentan porcentajes algo menores pero también con una mayoría digital abrumadora. En el mercado de la música se ha superado

GRÁFICO 2  
INGRESOS GENERADOS POR LA INDUSTRIA DE LOS CONTENIDOS DIGITALES EN ESPAÑA  
(Millones de euros)



Fuente: ONTSI.

GRÁFICO 3  
PORCENTAJE DE CONTENIDOS DIGITALES SOBRE LOS CONTENIDOS  
TOTALES EN EL MERCADO ESPAÑOL (AÑO 2011)



Fuente: ONTSI.

ya el 50 por 100, mientras que la tasa de digitalización en la prensa y la industria editorial apenas supera el 10 por 100. El negocio de los libros digitales aún no ha despegado completamente, sin duda por los problemas asociados a la preservación de la propiedad intelectual de los autores. En lo que respecta a la prensa se ha registrado una migración masiva al formato digital, si bien las cifras de negocio no han ido acompañadas a esa transición. Sin entrar en análisis pormenorizados de cada sector de los contenidos digitales, ya que es una cuestión que excede el ámbito de este trabajo, sí se puede señalar que hay todavía muchas oportunidades en el proceso de digitalización. No obstante, el problema de la piratería supone un gran lastre para el desarrollo.

### III. ESTRATEGIAS DE LAS OPERADORAS DE TELECOMUNICACIONES EN EL NEGOCIO DE CONTENIDOS Y SERVICIOS DIGITALES

Como se ha puesto de manifiesto, el papel de las empresas

de telecomunicaciones en la distribución de contenidos digitales resulta muy relevante. Hay dos modelos genéricos de negocio que pueden desarrollar estas empresas, los cuales no son excluyentes entre sí (Gallardo, 2011). El primero consiste en que la operadora cobra por el acceso del usuario a la red de banda ancha y no cobra nada por los contenidos que circulan por la red. El segundo consiste en que la operadora realiza una oferta de contenidos digitales a sus clientes y quienes suscriban la oferta pagan por ellos. Este modelo se puede gestionar de dos formas: por un lado, la operadora de telecomunicaciones puede producir los contenidos dentro de la misma empresa o del grupo empresarial, y, por otro, puede acudir al mercado y comprar los contenidos que posteriormente se distribuyen a los usuarios.

La experiencia de los años transcurridos desde que comenzó la explotación de contenidos digitales nos permite observar que algunos negocios no han sido dinamizados por las empresas tradicionales de producción de contenidos ni por las operadoras

de redes de telecomunicaciones, sino por empresas inicialmente ajenas que han irrumpido en el mercado con una innovación que ha afectado a la estructura del negocio (Gaptel, 2006; Rodríguez, 2006). Dicha innovación ha estado asociada a la comercialización de un aparato terminal que hace de interfaz entre las redes y los soportes digitales del contenido, por un lado, y el usuario, por otro. Este es el caso de la música. El negocio de la música *online* ha estado bastante tiempo estancado hasta que Apple (una empresa fabricante de equipos informáticos) lanzó un dispositivo para oír música con una calidad elevada: el *iPod*. El usuario paga un precio por su adquisición y después compra canciones a un precio bajo en la tienda virtual iTunes, en vez de álbumes completos. Sorpresivamente no fueron las industrias discográficas quienes dinamizaron el negocio. Algo parecido está ocurriendo con la industria editorial. El libro electrónico no se está utilizando todavía de un modo extensivo. La previsión es que aumente en el futuro gracias a los dispositivos que ya se están comercializando para que la lectura de un libro electrónico sea cómoda y se parezca lo más posible a la lectura tradicional. La primera iniciativa en este sentido no la tomó la industria editorial, sino la librería electrónica Amazon. Otro ejemplo, aún más claro, es el impulso al negocio de los videojuegos que han realizado los vendedores de consolas (Nintendo y Sony, principalmente). Este modelo de negocio ha logrado presentar cifras de ventas continuamente al alza en los últimos años, a diferencia de otros negocios, y además sus perspectivas son muy halagüeñas, pues no hay expectativas a corto plazo de que vayan a sufrir competencia seria por los videojuegos en red. Las

empresas líderes han sabido fidelizar a la clientela a través de facilidades muy atractivas de sus productos basadas en conexiones inalámbricas a la red y en dispositivos complementarios que intensifican la experiencia del juego, los cuales dificultan también la piratería de los productos.

En relación con los terminales, hay que mencionar los denominados terminales inteligentes para las conexiones móviles. Apple lanzó un terminal conocido como *iPhone* que encontró una demanda elevada en el mercado. Se trata de un terminal que permite navegar amigablemente por Internet, así como disfrutar de contenidos digitales. Posteriormente, se ha ido ampliando la oferta de este tipo de terminales por parte de otras empresas.

También hay que señalar las distintas vías de generación de ingresos por la venta de contenidos digitales a través de la red, con independencia de quién sea la empresa que factura. La primera de ellas es el pago por contenido adquirido. La segunda manera de generar ingresos es mediante el pago por el alquiler del contenido durante un periodo de tiempo (por ejemplo, una película se puede comprar o se puede alquilar). En tercer lugar, habría que mencionar el pago por suscripción, en cuyo caso el usuario paga una cantidad de dinero y accede de un modo libre a los contenidos que cubre la suscripción. Finalmente está el modelo de ingresos basado en la publicidad, en el cual el usuario disfruta de unos contenidos sin tener que pagar precio alguno, pero a cambio ha de soportar la publicidad. Podemos encontrar ejemplos de estos cuatro modelos en la explotación de los contenidos digitales. Asimismo, las operadoras de telecomunicaciones comerciali-

zan contenidos conjuntamente con otros servicios, generalmente comunicaciones de voz y acceso a Internet mediante banda ancha. Este empaquetamiento de productos le permite a la operadora la fidelización de su clientela. De nuevo nos remitimos al caso de Telefónica que expondremos a continuación.

En lo que respecta a los servicios digitales, las operadoras de telecomunicaciones pueden generar y comercializar dichos servicios, o bien realizar solo la comercialización gracias a la cooperación con terceros que generen el servicio. También cabe la posibilidad de que el servicio digital sea generado y comercializado por terceros, utilizando las redes de telecomunicaciones únicamente como canales sin que las operadoras participen en el negocio más allá de los ingresos recurrentes derivados de la conectividad.

#### IV. ANÁLISIS DEL CASO DE TELEFÓNICA: UNA APROXIMACIÓN POR ETAPAS

Los operadores tradicionales o *carriers* no han tenido hasta el momento un excesivo éxito a la hora de desarrollar capacidades y negocios fuera del núcleo clásico de su negocio, el cual está conformado por la gestión de grandes infraestructuras y la explotación de servicios de conectividad, tanto en el ámbito de la voz como en el de los datos. En este sentido, los negocios basados en los servicios de valor añadido proporcionados mediante la conectividad, esto es, los servicios digitales, así como los negocios basados en los contenidos digitales, no han sido aprovechados en toda su extensión por dichos operadores. Los diferentes mode-

los de negocio y de gestión pueden haber influido en ello. Tanto los servicios digitales como, sobre todo, los contenidos digitales requieren la cooperación empresarial entre diversos actores. Sin embargo, hay que tener presente que los operadores de telecomunicaciones han sido bastante reacios a compartir el margen proveniente de sus operaciones con terceros, ya que han sido empresas acostumbradas a comportarse en sus negocios bajo un modelo de estrategia de actor independiente (*stand alone*).

#### 1. El despegue de los negocios asociados a Internet

En los momentos iniciales del despegue de Internet las operadoras de telecomunicaciones quisieron convertirse en actores protagonistas en los diferentes negocios digitales que emergían en la segunda mitad de los años noventa. El modelo empresarial elegido se basó en dos principios. El primero de ellos fue tratar de replicar para el negocio de Internet las estrategias de éxito del sector que ya habían sido utilizadas en el pasado para desarrollar nuevos segmentos de mercado, como el de las comunicaciones móviles, consistente en la creación de unidades especializadas y totalmente independientes, con una óptica incluso de competencia interna con otras actividades del propio operador. La lógica residía, claramente, en tratar de fomentar una cultura empresarial diferente, así como un entorno de desarrollo empresarial totalmente diferenciado del negocio típico de prestación de servicios de telecomunicaciones basados en la facturación por tráfico.

El segundo principio residía en la urgencia latente en aquellos

momentos en tomar una posición relevante en el mercado, lo cual estaba motivado, sin duda, por la presión ejercida por los analistas que vislumbraban en los albores de Internet volúmenes de negocio en un horizonte temporal muy próximo que estaban muy alejados de la realidad (1). Ante la falta de competencias y habilidades en procesos clave en el mundo de Internet, propios de empresas pequeñas, ágiles y con un elevado grado de dinamismo, las operadoras de telecomunicaciones optaron por una vía rápida de internalizar dicho conocimiento y habilidades a través de la adquisición —en muchas ocasiones desordenada, con una elevada fragmentación y falta de coherencia estratégica y operativa— de empresas ya en funcionamiento en el mercado.

Así, si comenzamos a analizar el caso de Telefónica, una de las compañías más activas entre los operadores clásicos de telecomunicaciones en la captura de negocio proveniente de los servicios digitales, dicha compañía optó por la compra de una empresa brasileña denominada ZAZ, que junto a la adquisición de uno de los buscadores líderes en audiencia a finales de los años noventa en España (Olé) dieron lugar a Terra Networks, empresa que comenzó a cotizar en la bolsa española en noviembre de 1999 gracias a una OPS (Oferta Pública de Suscripción) realizada por Telefónica proveniente de una ampliación de capital. Telefónica, que continuó manteniendo una participación de control en Terra tras esta operación, tenía la intención de aflorar en la cotización de la compañía los múltiplos de valoración propios del mundo inicial de Internet, más basados en la audiencia potencial de los servicios que en la proyección de ingresos futuros y en los benefi-

cios inmediatos. El lanzamiento de Terra Networks fue un movimiento totalmente innovador en su momento en la industria, configurando a Telefónica como el operador de telecomunicaciones con mayor presencia a nivel mundial en el incipiente mundo de Internet.

## 2. Implicaciones del pinchazo de la burbuja financiera de Internet en la estrategia global de Telefónica

El pinchazo de la burbuja financiera de Internet se inicia en marzo del año 2000. No obstante Terra cotizó de forma independiente hasta 2005. En abril de 2000 la compañía española adquirió también Lycos, el tercer portal más importante del mundo y a la misma altura que los líderes mundiales de aquella época como Yahoo!, AOL o MSN, por un precio de 12,5 millones de dólares. El hundimiento en bolsa de la compañía y el cambio de rumbo en los negocios asociados a Internet, el cual se centraba en la venta de conectividad gracias a la aparición de tecnologías revolucionarias en su momento como el ADSL, hicieron que la compañía dejara de confiar en este negocio en España, provocando la absorción de Terra por Telefónica de España en julio de 2005.

En ese momento Terra aún conservaba un lugar destacado en términos de audiencia en Internet, ocupando el segundo puesto en el *ranking* en términos de páginas vistas por número de usuarios en España, y se había introducido en otros mercados como Rumbo, portal vertical (2) de venta de viajes en asociación con Amadeus; Educaterra, verti-

cal de educación a través de formación virtual o *e-learning*; Atea, vertical de venta inmobiliaria en asociación con BBVA; Terra TV, puerta de acceso a contenidos de vídeo a través del portal de Terra; o Uno-e, banco *online* participado en un 33 por 100 por Telefónica y un 67 por 100 por BBVA, hasta que en 2006 Terra vendió su participación a su socio.

La absorción de Terra por Telefónica, una empresa con habilidades, cultura y un tamaño mucho mayor fue un factor clave que explica su rápido languidecimiento, al que contribuyó sin duda la existencia de una rivalidad histórica entre la compañía absorbida y la operadora, que era consecuencia, en buena medida, del modelo competitivo interno que había desarrollado el Grupo entre las diferentes líneas de negocio. El agotado modelo de negocio de portal generalista nunca fue renovado, a pesar de contar con secciones de fuerte prestigio y predicamento entre los internautas como Invertia, y la prioridad del proyecto de desarrollo de contenidos propios en el mundo digital pasó a segundo plano frente al foco en el desarrollo del ADSL y la conectividad básica de datos en el acceso fijo, que aportaban un fuerte caudal de ingresos y un rápido crecimiento a Telefónica de España, demandando fuertes inversiones para su despliegue y brindando a cambio incrementos relevantes en los ingresos por clientes o ARPU (*Average Revenue per User*), como consecuencia de la venta empaquetada de servicios de acceso a Internet a través de ADSL y de servicios de voz. En este sentido, un negocio mucho más fragmentado como el de Terra, que exigía un ritmo de maduración más lento y que tenía una estructura de márgenes mucho más

reducida, fue rápidamente postergado por Telefónica en un ejercicio claro de priorización.

### 3. La divergencia geográfica en la estrategia de Terra

Sin embargo, el pobre comportamiento registrado por Terra en España tras su absorción por un operador convencional ha sido bastante dispar al seguido por la rama latinoamericana de la compañía, que ha seguido conservando una posición relevante y predominante en mercados tan importantes como el brasileño, al mantener el fuerte ascendente con que contaba en su audiencia en el momento de cesar su cotización como empresa independiente. Las pautas seguidas por el Grupo Telefónica en su negocio latinoamericano contrastan poderosamente con las mostradas en España, que ilustran, probablemente, uno de los errores más típicamente cometidos por las grandes operadoras de telecomunicaciones en el intento de consolidar nuevos negocios: la tentación a gobernarlos bajo rutinas y lógicas empresariales más propias de sectores de gestión de infraestructuras en los que prima la consecución de fuertes flujos de caja que permitan una financiación rápida del crecimiento y mantenimiento de la red.

Así, en el caso latinoamericano se dan cita diferencias sustanciales con el modelo seguido en el desarrollo de su gemelo en España. La primera de ellas, y sin duda una de las más importantes, ha sido la continuidad al frente del negocio de los fundadores clave de los embriones en torno a los que se gestó la compañía en sus orígenes en la región, los cuales han mantenido la independencia de la compañía preservando su identidad y su

lógica propia de negocio, ajena al negocio básico de los operadores de telecomunicaciones. El desarrollo más lento del ADSL en Brasil y el menor desarrollo hasta hace pocos años de sus infraestructuras de telecomunicaciones frente al caso español protegieron también la identidad propia de la compañía.

Hoy día, Terra en Latinoamérica es una de las compañías de medios *online* más importantes del continente y ocupa el lugar 30 en el *ranking* mundial de páginas web por número de accesos (3), con más de 100 millones de usuarios únicos mensuales que consumen una amplia variedad de servicios como información, vídeo, música y contenidos digitales, para los que cuenta con más de 400 redactores o generadores de contenido en las diversas redacciones digitales existentes en la región. Buena prueba de ello es el hecho de haber contado con la exclusiva en Latinoamérica para la retransmisión *online* del acontecimiento deportivo del pasado año, los Juegos Olímpicos de Londres, en los que llegó a emitir unas 5.000 horas de programación en Alta Definición en directo y simultáneamente a través de 36 canales diferentes. Su facturación en 2012 fue de 500 millones de dólares, un orden de magnitud unas cien veces superior a la facturación proveniente de su contraparte española.

Esta mayor independencia de la operadora le ha permitido también explorar y adentrarse en nuevos negocios y modelos de gestión. Frente a la dependencia exclusiva del modelo basado en la publicidad que continuaba explotando el servicio en España, sus ingresos están mucho más diversificados al provenir además de otros ser-

vicios de contenidos como: 1) Sonora, una web de música en *streaming* (audición sin descargar) similar a Spotify y con servicios Premium de pago, que fue lanzada inicialmente en Brasil en 2006 y que actualmente es líder en su sector en Latinoamérica y ocupa el quinto puesto entre los operadores en contenidos digitales de música del mundo; 2) Terra TV, que es un canal de acceso no lineal a contenidos de televisión y vídeo vía Internet y que cuenta con 12 millones de usuarios únicos que visionan una media de 125 vídeos al año cada uno; y 3) Sunday TV, que es un videoclub digital de películas y series de pago con un catálogo comercial de más de 30.000 títulos, con más de 500.000 usuarios registrados y 75.000 suscriptores solo en Brasil, funcionando bajo un modelo mixto de suscripción y de compra bajo demanda y de eventos.

### 4. La estrategia en España en relación con los contenidos y los servicios digitales

Regresando al caso español, la estrategia de Telefónica de España en relación al mundo de los contenidos y servicios digitales tras la absorción de Terra fue la de centrarse en el desarrollo de servicios de valor añadido dirigidos, exclusivamente, a usuarios de ADSL de la operadora bajo el paraguas de su producto principal (a diferencia de la concepción original de Terra, donde no existía exclusividad ni condicionamiento contractual al servicio de conectividad de la operadora). De acuerdo a esta estrategia, el desarrollo de los servicios tenía una óptica instrumental y totalmente subordinada al servicio de conectividad de datos de la operadora.

#### 4.1. Contenidos

El negocio de contenidos digitales en el que las operadoras de telecomunicaciones participan de un modo más directo a modo de proveedores de estos servicios a los consumidores es el de la televisión. En el resto, los contenidos digitales circulan por las redes de las operadoras pero estas apenas participan en esos negocios.

El caso de Telefónica sigue claramente esta pauta, ya que Imagenio, servicio de televisión de pago a través de la tecnología IP (*Internet Protocol*), es el contenido digital estrella de la oferta de la operadora española. Imagenio comenzó a ofertarse en el mercado en 2004. Luego se extendió también a otras operaciones del Grupo Telefónica, fundamentalmente en la República Checa. El nacimiento de Imagenio, que en su momento se encontró en la vanguardia tecnológica a nivel mundial, descansaba en una lógica competitiva defensiva y de complemento de la oferta de transmisión de datos para tratar de competir frente a los operadores de cable, que tenían plenamente integrada la oferta televisiva en su negocio al no contar con las limitaciones tecnológicas propias de los operadores clásicos de telecomunicaciones basados en el popular bucle de cobre.

Aunque condicionado en términos de cobertura por las restricciones de la tecnología ADSL, ya que precisaba apoyarse en bucles capaces de soportar velocidades mínimas de transmisión de 6 Mb (no excesivamente abundantes en el mercado hasta hace unos tres o cuatro años), el servicio ha tenido un éxito notable en el mercado español, donde la televisión de pago ha demostrado siempre ser un producto de nicho

de mercado en términos de penetración dentro de la población. Téngase en cuenta a este respecto que la televisión de pago contaba en España con una base instalada en 2012 que suponía apenas un 10 por 100 de la población y un 23 por 100 en términos de hogares, totalizando todas las plataformas tecnológicas por las que se presta el servicio (satélite, cable, IP y TDT de pago). De este modo, el número de clientes de la operadora que contaban con Imagenio ascendió a 792.000 clientes a finales del primer semestre de 2012 (4), lo que suponía una penetración sobre sus usuarios de ADSL —los únicos que pueden disfrutar del servicio— ligeramente por debajo del 15 por 100.

La propuesta de negocio de la operadora se ha basado en mantener una oferta generalista claramente por debajo de los líderes del mercado (Canal+) pero con una estrategia agresiva en precio y de empaquetamiento y agregación de contenidos, huyendo de la producción de contenidos propios. La lógica económica y de negocio de esta estrategia cabe encontrarla dentro de un empaquetamiento de servicios subordinado a la conectividad. La oferta televisiva de Telefónica se ha visto fuertemente potenciada tras la decisión de incluir de forma universal en 2009 el canal Gol TV en Imagenio Familiar, que es el paquete más popular de la compañía. Esta estrategia se ha mantenido después con ocasión de la sustitución de Gol TV por los contenidos de fútbol de Canal+.

En efecto, la inclusión de los productos estrella de la TV de pago como el fútbol dentro de Imagenio han permitido mejorar las estadísticas de venta del producto en un momento delicado para el sector, el cual ha veni-

do marcado por la atonía e incluso descenso en el número total de usuarios, ya que al conocido fenómeno de la piratería que desgraciadamente asola nuestro país se ha unido el hecho de que la oferta de TV en abierto en España, tras la consolidación de la TDT, se ha convertido en una de las más competitivas dentro del panorama internacional al contar con televisiones generalistas complementadas con productos típicos de las plataformas de pago, como es el caso de canales especializados en el público infantil (incluido el canal Disney), canales dedicados a series de ficción y canales especializados exclusivamente en la emisión continua de películas.

Por otro lado, la oferta del servicio de televisión de Telefónica se completa con una zona de videoclub bajo un modelo mixto de suscripción y de pago por uso para la visión bajo demanda de películas de estreno con un desfase de tres a cuatro meses frente a su explotación en los circuitos de visionado comercial. Aunque su aportación al negocio no ha sido especialmente elevada, el videoclub ha otorgado al servicio un valor diferencial que no ha podido ser igualado aún de forma clara por otras plataformas tecnológicas como el satélite y que tardó bastante en ser replicado por la competencia de cable. De hecho, los intentos de la compañía por popularizar el servicio de videoclub de forma independiente bajo un modelo de negocio basado exclusivamente en el pago variable por uso no han alcanzado los resultados esperados.

A pesar de su indudable éxito comercial, no muy común en el resto de grandes operadores europeos, el modelo de negocio con que cuenta Imagenio se

enfrenta a fuertes desafíos en el corto y medio plazo. El primero de ellos es, sin duda, de corte tecnológico. El desarrollo de un servicio temprano en la industria obligó a confiar en una tecnología propietaria desarrollada internamente por la propia compañía que fue posteriormente transferida a Alcatel y que se encuentra frente a las lógicas dificultades para evolucionar y modernizarse a las que se enfrentan las soluciones propietarias alejadas de los estándares industriales.

Al margen de este hecho, el fuerte desarrollo de industrias adyacentes vinculadas a la propia Internet, así como la evolución de los nuevos dispositivos para acceder a la TV como las Smart TV también suponen una amenaza importante para servicios como Imagenio, anclados a infraestructuras propias y dedicadas y que además necesitan de dispositivos e infraestructuras específicas en el domicilio del cliente para permitir su disfrute. El importante crecimiento del ancho de banda y la disponibilidad de tecnologías mucho más eficientes como la fibra óptica hasta el hogar o FTTH (*Fiber to the Home*) permiten reducir fuertemente las barreras de entrada al servicio para otros actores, al permitir la existencia de modelos del tipo *over the top* que podrían llegar en un futuro a prestar servicios similares a una calidad aceptable fuera del entorno del operador. Por otro lado, los fabricantes de Smart TV pueden también influir en el servicio al privilegiar en sus menús de interacción con el cliente plataformas de videoclub o de TV por Internet ajenas a la de la operadora. Todos estos hechos no harían extraño que los servicios de TV de la operadora evolucionen en los próximos años para integrarse al máximo «en la nube» —huyendo de infraestructuras

dedicadas—, y tampoco sería del todo impensable imaginar intentos de popularización del servicio más allá de sus fronteras tradicionales —la propia base de clientes de Telefónica—, evolucionando hacia modelos de negocio de Internet más propios de otras líneas de negocio del Grupo como el caso que ya hemos analizado de Terra en Brasil. De hecho, en esta línea podría interpretarse el reciente movimiento estratégico de la operadora realizado en el año 2011 con la creación de una nueva unidad de negocio en el Grupo Telefónica denominada Telefónica Digital, a la que nos referiremos más tarde, y que supone un último intento por reagrupar todos los activos de la compañía relacionados con el desarrollo de contenidos y con los nuevos servicios digitales en los que la compañía espera basar buena parte de sus opciones de crecimiento en el futuro, una vez los servicios tradicionales de conectividad están alcanzando cotas muy elevadas de madurez que ralentizan la capacidad de crecimiento global futuro de la compañía.

#### 4.2. Los servicios digitales

Telefónica de España también ha apostado por el lanzamiento de una buena cantidad de servicios digitales de valor añadido, si bien estos han jugado nuevamente un rol instrumental y táctico dentro de su oferta principal de conexión de datos.

Así, y con el ánimo de contribuir a justificar un *premium* de precio en el ADSL frente a la oferta de sus competidores de bucle desagregado, que se encontraban orientados a precios más bajos al disfrutar de una oferta mayorista más agresiva, Telefónica decidió lanzar una pléyade de

servicios dirigidos a cubrir necesidades específicas de sus usuarios totalmente subordinados al servicio principal, esto es, la conectividad. Este hecho favoreció, probablemente, que más que una estrategia de producto claramente definida fuera un conjunto de servicios gestionados de forma a veces algo inconexa. Asimismo restó fuerza a la apuesta, ya que la existencia de un concepto de competencia en el ADSL basado en el precio y en la oferta promocional ha hecho que la propuesta centrada en la diferenciación realizada por el operador pasara prácticamente desapercibida en el mercado.

De este modo, y tras una oferta de servicios de valor añadido ligados inicialmente de forma exclusiva a la conectividad —como son, por ejemplo, el antivirus (con una versión gratuita básica para todos sus clientes), el filtrado de contenidos para proteger al público infantil y la disponibilidad gratuita de correo y de páginas personales o blogs—, la oferta de servicios se fue ampliando e invadiendo otros campos más propios de la experiencia digital como pudiera ser, por ejemplo, la descarga legal de música y de cine (Pixbox), la capacidad de alojar información y contenidos propios en la nube (Terabox) o experiencias de formación y de interacción digital dirigidas al público infantil de una forma tutelada (Aula 365).

En la mayor parte de todos estos casos, los servicios compartían la característica común de ser servicios gratuitos puestos a disposición de sus usuarios dentro de la oferta básica de ADSL, de acuerdo a la lógica global en la que se circunscribían. De ellos, quizá merezca resaltar la iniciativa de Pixbox, la primera experiencia de descarga legal de

música en España, lanzada en 2006, y que gracias a un sistema de restricciones de copias manejado por su sistema DRM (*Digital Right Management*) tuvo un fuerte impacto en la industria musical española, ya que contaba tanto con el apoyo de los autores (SGAE y EGEDA) como con el de las principales discográficas (Warner, EMI, Sony BMG) y la patronal Promusicae, lo que le permitió contar con un catálogo de más de 4 millones de sus canciones a las que podían acceder los clientes de la plataforma de forma ilimitada. Concebida y diseñada en un principio dentro de la órbita de Terra, Telefónica decidió reconvertirla ofreciendo una suscripción mensual gratuita sin límites a todos sus clientes de ADSL dos años después de su lanzamiento en el año 2008. Afectada por la competencia de servicios más modernos de *streaming* como Spotify o Last FM y con una infraestructura tecnológica que exigía ser modernizada (la plataforma tecnológica de *Pixbox* estaba basada en un sistema *peer to peer* en el que las canciones bajadas de *Pixbox* solo podían ser escuchadas en un máximo de tres ordenadores, hacerse tres copias a CD o reproducirse en tres reproductores portátiles de MP3 que soportaran el sistema DRM, entre los que no se encontraban dispositivos tan populares como *iPod*). El servicio fue clausurado en mayo de 2011 pese a contar con una base de usuarios estables relevante.

En el cierre del servicio *Pixbox*, así como en el del resto de servicios de experiencia digital clausurados durante 2012 (*Terabox*, *Aula 365*) ha jugado también un papel fundamental el giro estratégico y competitivo realizado por la compañía en el mercado español durante los últimos quince meses, en el que ha dejado de

tener sentido su apuesta por los servicios de valor añadido como forma de justificar el precio *premium* de Telefónica frente al resto de rivales del mercado. De este modo, la compañía ha pasado de un modelo competitivo propio de un mercado en crecimiento, basado en una estrategia de promociones muy agresivas a nuevos clientes con precios definitivos que normalmente doblaban los precios promocionales, a un modelo más basado en la gestión de la base de clientes con una política de precios estables muy competitivos. El modelo anterior, que inicialmente se reveló como una forma de crear mercado en una fase de incremento de penetración del servicio ADSL, estaba empezando a provocar efectos muy adversos derivados de un nivel de abandono (*churn rate*) elevado procedente de los clientes que finalizaban sus promociones y no estaban dispuestos a doblar su factura con el operador. Por otro lado, se generaba una asimetría interna de ARPU creciente entre los nuevos clientes y los clientes estables, lo que favorecía aún más el índice de bajas, espoleando la fuga de los clientes más antiguos hacia otros operadores. Debe tenerse en cuenta además que, en el caso del negocio fijo, y a diferencia de otros servicios de las telecomunicaciones como el mundo móvil, la fuga de clientes tiene efectos muchos más adversos para el operador incumbente por dos razones relevantes: 1) el hecho de que la decisión sobre el cambio del servicio ADSL suele arrastrar al cliente completo (incluyendo el acceso o, en su caso, la televisión, lo que provocaba un efecto aún mayor sobre los ingresos globales de la compañía), y 2) el hecho de que debido a la estricta regulación de las telecomunicaciones fijas en España, de carácter asimétrico, el operador incumbente

no puede realizar intento alguno de retención, contención o contraoferta dirigida a los clientes que manifiestan su deseo de cambiar de operador, viéndose este condenado a la pérdida del cliente.

Dentro de este movimiento competitivo, Telefónica ha llevado a cabo en España ajustes de precios y nuevas estrategias comerciales en todos los mercados en los que está presente. En el caso de las comunicaciones fijas, se reemplaza en el último trimestre del año 2011 la estrategia promocional por una política de precios definitivos con una cuota en ADSL de 24,9 euros (frente a los 40,9 anteriores tras la finalización de la promoción), acompañada de la introducción de incentivos expresos para clientes que tuvieran también contratados servicios móviles con la operadora (en cuyo caso la cuota se veía reducida a 19,9 euros), y que han tenido su culminación, hasta el momento, con el lanzamiento en septiembre de 2012 del nuevo producto bandera de la compañía: *MoviStar Fusión*. En este último producto, y por un precio único de 49,9 euros mensuales, un cliente puede tener acceso a una oferta que cubre todas sus necesidades tanto de servicios fijos como móviles de voz y de datos (*oferta triple play*), y por 30 euros más (79,9 euros/mes) incluye un *cuadruple play* con la inclusión del servicio *Imagenio*.

## V. ANÁLISIS DEL CASO DE TELEFÓNICA: SÍNTESIS TRAS LAS ETAPAS INICIALES

De forma curiosa, y probablemente no premeditada, la política de dejar de asociar la oferta de servicios y contenidos de forma intrínseca a los servicios de comu-

nicaciones de la operadora —que por un lado ha permitido el despegue de algunos servicios, pero que al mismo tiempo ha condicionado notablemente su capacidad de generación de ingresos y de negocio de forma autónoma— ha coincidido con un nuevo intento de reinención global del Grupo Telefónica (véase Uniondo, 2012; Castillo, 2011), que trata de potenciar su participación en negocios adyacentes a la conectividad con la creación a finales del año 2011 de una nueva unidad de negocio, configurada como una filial 100 por 100 propiedad de Telefónica, denominada Telefónica Digital. Esta filial, que aglutina todos los negocios de Internet de la compañía ajenos al acceso así como su capacidad de desarrollo, persigue claramente el objetivo de conferir a los servicios digitales vida propia e independiente de los negocios tradicionales de comunicaciones, dotándolos de visibilidad y transparencia al poseer una cuenta de resultados y un mecanismo diferenciado de comunicación con la comunidad financiera y de inversores (5). Su misión o propósito declarado es el de «captar oportunidades en el mundo digital y aportar más crecimiento a Telefónica» (6).

En estos momentos, y a diferencia de intentos generalistas y masivos anteriores como fue en el caso de esta operadora el de Terra, la situación actual del mercado global de negocios de servicios digitales y de contenidos se encuentra con un entorno competitivo mucho más definido. Hay actores en mercados específicos que gozan de una posición difícilmente reemplazable, limitando las posibilidades de nuevos entrantes, y existen otros servicios en los que las expectativas de negocio reales han resultado ser notablemente inferiores a las que

les conferían los analistas hace algunos años. En este contexto, Telefónica Digital ha realizado una reflexión realista. Ha tenido en cuenta sus fortalezas en el mercado (base muy amplia de clientes, presencia mundial, experiencia técnica y gran capacidad de distribución) y se ha centrado en aquellos segmentos del mercado con mayores posibilidades de éxito.

Una segunda diferencia relevante frente a planteamientos anteriores es que la filial Telefónica Digital ha decidido adoptar una postura ecléctica en cuanto al rol que se reserva en la cadena de valor de los servicios digitales, así como en la forma de relacionarse con el resto de actores puros de Internet. Bajo este prisma, la compañía adopta en unas ocasiones el papel de competidor y en otras maneja una óptica de cooperación en su relación con los actores implicados en los negocios. Fruto de este planteamiento y enfoque estratégico, Telefónica Digital ha decidido centrar su campo de acción en torno al diseño, creación y comercialización global de productos y servicios propios y de terceros en ocho sectores clave, que responden a los principios ya comentados anteriormente (Alierta, 2012; Key, 2012):

1. Servicios financieros basados en el teléfono móvil. El objetivo de esta línea de negocio, desarrollada y concebida fundamentalmente para el mercado latinoamericano como consecuencia de su —comparativamente hablando— escaso grado de bancarización (un 60 por 100 de la población de la región no tiene cuentas bancarias), es la de convertir el teléfono móvil en una pasarela de acceso a todo tipo de servicios financieros como monederos, pagos digitales, tar-

jetas de crédito y débito, transferencias de dinero, tarjetas de fidelidad, microcréditos o seguros.

2. Servicios de conectividad y de gestión empresarial entre objetos inanimados (máquina a máquina o M2M). Este tipo de servicios se conoce como «Internet de las cosas» por contraposición a la primera fase del desarrollo de Internet denominada «Internet de las personas». Telefónica Digital trata de ofrecer soluciones completas M2M apoyándose en la amplia cartera de servicios M2M de valor añadido ya desarrollados en sus operaciones locales y en la capacidad global de su red de comunicaciones, fomentando su uso en sectores como el transporte o la industria de servicios básicos (*utilities*), así como el desarrollo de nuevos conceptos de productividad y eficiencia como *smart industries* o *smart cities*, donde gracias a la telemetría y la gestión remota se pueden ofrecer servicios innovadores y eficientes tanto en el sector privado como en el sector público (7).

3. Servicios de publicidad digital. Son servicios centrados exclusivamente en las posibilidades innovadoras y diferenciadoras de los dispositivos móviles, que hacen de este un subsegmento de mayor margen para las agencias e intermediarios del sector y que cuenta con una capacidad de crecimiento no copada aún por los gigantes de la publicidad digital tradicional como Google, y en el que además los operadores de telecomunicaciones móviles cuentan con ventajas competitivas derivadas de la explotación de su base de clientes y de la red. Dentro de esta línea de negocio se incluye la publicidad en el móvil, servicios basados en proximidad y localización en dispositivos móviles y gestión de programas de fidelidad (8).

4. Servicios vinculados al sector de la sanidad (*e-health*). Se trata de servicios dirigidos fundamentalmente al sector público dentro de los mercados de países más desarrollados, donde los gobiernos se encuentran con el problema de cómo hacer frente a unos costes sanitarios cada vez mayores, debido principalmente al envejecimiento de la población, y con unas restricciones presupuestarias en aumento. Entre este tipo de servicios se pueden citar los servicios de gestión de accesos y solicitudes, gestión remota de pacientes, teleconsulta y teleasistencia basada en el móvil (9).

5. Vídeo y Hogar Digital. Es una línea de negocio donde, entre otros, se han reagrupado de nuevo los activos de Terra conferidos anteriormente a las operaciones locales, y que se encuentra bastante concentrada en la explotación de servicios alrededor del mundo del vídeo. Se pretende conseguir una evolución de los actuales servicios de televisión basados en IP (Imagenio), caracterizados por modelos tecnológicos propietarios, hacia soluciones más estandarizadas, abiertas y multiplataforma como muestra su alianza con Microsoft (10). Este nuevo enfoque incluye la progresión hacia el vídeo en la nube mediante la explotación de servicios *over the top*, así como el aprovechamiento de las capacidades globales de las redes de telecomunicaciones del Grupo a través de la oferta de servicios de redes de distribución de contenidos para terceros o *Content Delivery Network* (CDN), que ofrece a los titulares de contenidos la capacidad de brindarles una mejor experiencia de visualización con soluciones multidispositivo.

6. Servicios de seguridad. Estos servicios están dirigidos

tanto a grandes empresas y corporaciones como a pymes y al sector doméstico. Dentro del ámbito empresarial la apuesta estratégica se centra en los servicios de seguridad de correo (*spam*) y la protección y seguridad en la web ante ataques de denegación de servicio, dirigiéndose los servicios masivos a la seguridad de móviles y PC, SMDM (gestión segura de dispositivos móviles) o la vigilancia por vídeo.

7. Servicios de nube o de *cloud*. Esta categoría de servicios integra todas las soluciones de servicios de infraestructura virtualizados para el mundo empresarial, el mercado de venta de *software* como servicio y los servicios personales en la nube destinados fundamentalmente a dispositivos móviles inteligentes o *smartphones*.

8. Aplicaciones. Este apartado está encaminado a la creación de un entorno amigable que facilite a los desarrolladores de aplicaciones el acceso a la base de global de clientes de la compañía y la capacidad de adaptación de sus servicios a las necesidades de sus clientes, tratando de maximizar las oportunidades del Grupo como comercializador de servicios de terceros.

Junto con estas ocho líneas de negocio, las cuales concretan la apuesta digital de Telefónica para los próximos años, Telefónica Digital se ha configurado también como el centro neurálgico del ecosistema de interacción del grupo empresarial con emprendedores y *start-ups*. En este sentido se ha creado una filial denominada Telefónica Ventures (con oficinas en Londres, Silicon Valley, Tel Aviv y Madrid), la cual tiene como principal objetivo la inversión y adquisición de empresas en etapas de desarrollo y cre-

cimiento temprano. De esta forma, se presta atención a las iniciativas de emprendedores que pueden ser posteriormente internalizadas mediante una operación de adquisición (Millán, 2011 y 2013).

Consciente también de las enseñanzas provenientes de aventuras anteriores desde un punto de vista de aprendizaje organizativo, la compañía se ha decantado en esta ocasión por un modelo de gestión mixto bastante novedoso dentro de la cultura de la compañía: mientras que trata de preservar la independencia frente a las operaciones locales en la creación, evolución y concepción de los servicios confiándole a Telefónica Digital una plena autonomía y un carácter global, son al mismo tiempo las operaciones locales «tradicionales» las encargadas de monetizar los servicios desarrollados en la mayor parte de los casos, utilizando para ello sus capacidades de comercialización, distribución y acceso a su elevada base de clientes derivadas de su negocio principal, el acceso y la conectividad.

Con este esfuerzo, la empresa trata de huir de los dos modelos anteriores en los que se han visto claramente las dificultades típicas de los operadores de telecomunicaciones para desarrollar negocios de éxito en el mundo digital: 1) la creación de unidades a espaldas de las operadoras, auténticos pulmones comerciales del grupo empresarial, pues ha quedado demostrada su incapacidad para generar un modelo sostenible en la mayor parte de mercados, y 2) el modelo de subordinación total a los intereses de las operadoras, mucho más centradas en su negocio principal y donde los servicios digitales han jugado un papel meramente

transaccional limitando su capacidad de crecimiento y evolución.

Para reforzar aún más la relación entre estos dos mundos habitualmente contrapuestos, Telefónica Digital ha creado filiales en los principales mercados del Grupo (España, Europa, Latinoamérica) con la misión de coordinar al máximo el área de lanzamiento, evolución y personalización local de sus servicios digitales y garantizar su adaptación y encaje con la red de comercialización formada por las operadoras, y se ha fijado el objetivo de lograr un volumen de facturación global de 5.000 millones de euros en 2015. Para reforzar este hecho, el Grupo ha diseñado un sistema de objetivos común entre Telefónica Digital y las operadoras, y ha definido además la necesidad de que las principales operadoras del Grupo cuenten dentro de su propio Comité de Dirección con el responsable de la filial de Telefónica Digital del país como un miembro ordinario más (Millán, 2013), lo que supone un hito relativamente revolucionario dentro de una compañía en la que ha primado tradicionalmente la independencia interna entre sus diferentes líneas de negocio.

¿Tendrá éxito la nueva propuesta de Telefónica en el mundo de los servicios y los contenidos digitales? Sin duda el tiempo lo dirá, aunque es relevante mencionar las profundas diferencias frente a modelos anteriores, que hacen que en esta ocasión la propuesta sea más creíble y adaptada a las posibilidades y habilidades reales de un operador global de telecomunicaciones, que en el fondo sigue manteniendo en el manejo de grandes infraestructuras y en su elevada base de clientes dos de sus activos más relevantes en

torno a los que debe construirse el resto de ventajas competitivas.

## VI. CONCLUSIONES

Ante el avance tecnológico de la digitalización de los contenidos y de las redes de banda ancha y tras el pinchazo de la burbuja financiera de Internet en marzo de 2000, las operadoras de telecomunicaciones han apostado cada vez más por el cobro por acceso en lugar del cobro en función del tráfico, que era el modelo que prevalecía anteriormente. Esta apuesta conlleva una gran rapidez en la consecución de clientes, lo cual permite recuperar antes las ingentes cantidades invertidas en redes de banda ancha. ¿Este enfoque es el más rentable? ¿Es lo más adecuado para la sociedad? Desde nuestro punto de vista este modelo deja insatisfechas a muchas de las partes intervinientes: los usuarios, al pagar unas cuotas fijas por el acceso, asumen que dicha cuota ha de darle derecho al acceso a multitud de contenidos de forma ilimitada; las operadoras observan que la mayor parte de los contenidos transitan por su red y que grandes empresas de Internet utilizan sus redes como *inputs* sin que interioricen dichos costes; y algunas empresas de contenidos, como la prensa, que han tenido que migrar al canal de Internet y, aunque no sufragan el coste de la red de telecomunicaciones por donde transitan sus contenidos, han visto cómo la transición digital ha hundido su negocio. Entre los grandes beneficiados están empresas como Google.

Esta proliferación de servicios de valor añadido de carácter digital ha provocado, por tanto, un cambio irreversible en los modelos típicos de negocio del sector, amenazando la posición hege-

mónica tradicionalmente ostentada por los operadores de redes. Como lógica consecuencia de ello, la estrategia seguida por los grandes operadores de telecomunicaciones ha evolucionado tratando de capturar parte del valor adicional generado por dichos servicios aspirando con ello a compensar, al menos parcialmente, la erosión paulatina que está experimentando en los últimos años su negocio tradicional como consecuencia de la «comoditización» creciente de la conectividad.

Dentro de este proceso generalizado de cambio y evolución en el sector de los operadores de telecomunicaciones, la estrategia de Telefónica en relación a los servicios y contenidos digitales ha sido desde sus inicios una de las más proactivas de todo el conjunto del sector. En la aproximación de esta compañía al fenómeno se distinguen dos fases perfectamente diferenciadas, que no han ofrecido los resultados apetecidos en términos de creación de valor por las debilidades inherentes a sus enfoques, de carácter plenamente divergente: de independencia considerando el negocio de los servicios digitales como totalmente ajeno al resto de sus negocios, la primera; y de plena subordinación de los servicios digitales al negocio principal de la conectividad, la segunda.

Consciente de las limitaciones provenientes de ambos modelos, y en un ejercicio de aprendizaje organizativo de carácter marcadamente pragmático, Telefónica ha creado una nueva propuesta de síntesis para incrementar su presencia en el mundo de los servicios y contenidos digitales. En esta tercera aproximación al problema destaca el rol central de Telefónica Digital, una unidad

de negocio con visibilidad propia diseñada específicamente para capturar el valor proveniente de estos servicios. Telefónica Digital cuenta con un nuevo modelo organizativo diseñado *ad hoc* para aprovechar esta oportunidad, que sigue constituyendo a la fecha la esperanza más clara para complementar un negocio cada vez más maduro como el de las comunicaciones personales.

En esta aproximación, Telefónica Digital trata de aplicar a los servicios digitales las grandes ventajas competitivas de los operadores de telecomunicaciones, como son el acceso a una amplia base de clientes, con las fuertes ventajas que ello brinda por su capacidad de gestión de clientes y por la fortaleza de sus sistemas de facturación; y la capacidad de gestionar grandes infraestructuras, con el potencial que ello aporta en la prestación de servicios a los clientes finales.

#### NOTAS

(1) SCHILLER (2000) utiliza el concepto de «exuberancia irracional» para explicar esta situación.

(2) Los portales verticales de Internet se dirigen a usuarios para ofrecer contenido dentro de un tema específico como puede ser un portal de música, empleo, inmobiliario o en este caso de viajes, y se diferencian de los portales horizontales en que estos últimos poseen un carácter masivo o de propósito general y utilizan todo tipo de contenidos.

(3) Mediciones realizadas por la consultora COMScore en su Audience Analytics MMX Index ([www.comscore.com](http://www.comscore.com)) (véase CASTILLO, 2012).

(4) La cifra total de abonados a la televisión de pago a finales del primer semestre

de 2012 era de 4.260.062, de los cuales 869.127 corresponden a la TV IP (CMT, 2012).

(5) Telefónica es una de las operadoras más activas a la hora de tratar de capturar las nuevas oportunidades que ofrecen los servicios digitales, como puede verse en MUÑOZ (2013).

(6) Véase <http://www.telefonica.com/es/digital/html/home/>.

(7) Véase The Telefónica Digital Team (2012), «Telefónica launches an integrated global M2M solution for Smart Cities», [www.blogdigital.telefonica.com](http://www.blogdigital.telefonica.com), 13 de diciembre.

(8) Véase el ejemplo de asociación para la explotación en este campo con Sprint en IPMARK (2013).

(9) Un movimiento en esta dirección es la operación realizada en Brasil con Axismed, la mayor empresa de gestión de pacientes crónicos de Brasil (véase LUNDEN, 2013).

(10) MICROSOFT (2012), «Telefónica and Microsoft to Deploy New Global Video Platform», News Center, [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com), 14 de noviembre.

#### BIBLIOGRAFÍA

ALIERTA, C. (2012), «Telefónica Digital – Beyond Connectivity». Conferencia de Inversores Telefónica Digital, Londres, 5 de julio. Disponible en: [www.telefonica.com/es/shareholders\\_investors/html/presentaciones](http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/html/presentaciones).

BAUMOL, W.J., y BOWEN, W.G. (1966), *Performings Arts – The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fox.

CASTILLO, I. (2011), «Telefónica digital, una unidad con 2.500 empleados y sede en Londres», *Expansión*, 6 de septiembre.

— (2012), «Terra se relanza en España como portal de contenidos», *Expansión*, 14 de junio.

CMT (2012), *Informe segundo semestre de 2012*.

GALLARDO, F. (2011), «Modelos empresariales y viabilidad económica para los contenidos digitales en la industria cultural», en M. CEBRIÁN, J. MAESTRO y Á.L. RUBIO (Eds.),

*Industrias culturales. El modelo nórdico como referencia para España* Editorial Comunicación Social, Salamanca.

GAPTEL (2006), *Contenidos digitales. Nuevos modelos de distribución on line*.

IPMARK (2013), «Telefónica Digital forma una alianza publicitaria global con Sprint», Ipmark, Marketing & Comunicación, 21 de febrero. Disponible en: [www.ipmark.com](http://www.ipmark.com).

KEY, M. (2012), «Telefónica Digital – Our formula for success». Conferencia de Inversores Telefónica Digital, Londres, 5 de julio. Disponible en: [www.telefonica.com/es/shareholders\\_investors/html/presentaciones](http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/html/presentaciones).

KOTLER, P., y ARSMTRONG, G. (2009), *Principles of Marketing*, Pearson Education.

LUNDEN, I. (2013), «Telefónica Digital Acquires Controlling Stake In Brazil's Axismed, Its First Move Into E-Health Solutions», 4 de febrero. Disponible en: [www.techcrunch.com](http://www.techcrunch.com).

MILLÁN, S. (2011), «Telefónica Digital impulsará la inversión en 'star-ups' para ampliar su ecosistema», *Cinco Días*, 25 de noviembre.

— (2013), «Telefónica Digital absorbe el protagonismo en las adquisiciones de la 'teleco'», *Cinco Días*, 7 de febrero.

MUÑOZ, R. (2013), «Alierta llama a la rebelión, el presidente de Telefónica pide a las operadoras que escriban las nuevas reglas del mundo digital», *El País*, 25 de febrero.

OCDE (2012), *Internet Economy Outlook 2012*.

ONTSI (2012), *Los contenidos digitales en España. Informe Anual 2011*.

RODRÍGUEZ CANFRANC, P. (2006), «Un sector joven con rápidos cambios. Tendencias en la industria de contenidos», *Revista Telos*, número 69.

SHILLER, R.J. (2000), *Irrational Exuberance*, Princeton University Press, New Jersey.

UNIONDO, M.A. (2012), «Cómo se reinventa Telefónica», *Actualidad Económica*, junio: 17-22.