

# EL MERCADO ESPAÑOL DE COMUNICACIONES MÓVILES: LA GUERRA DE LOS OPERADORES<sup>1</sup>

Original del profesor Joaquín Garralda Ruiz de Velasco y Roberto Cabrera Tapia, con la colaboración de Gonzalo Carrión Ramírez y Laura Celada Santa Clara

Versión original de 14 de enero de 2013.

Editado por IE Business Publishing, María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.

©2013 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

*“Hace tiempo que ya no se trata tanto de ganar un cliente nuevo, sino de arrebatárselo al de enfrente, de robarlo a la competencia. De ahí las subvenciones de los móviles de última generación y las promociones con facturas a precio de saldo a cambio de un compromiso de permanencia”*

Cincodías, 8 de febrero de 2012

## INTRODUCCIÓN

Con una tasa de penetración de los accesos móviles en España superior al 100% - lo que supone más de un terminal por persona - alcanzada desde el año 2007, la competencia entre operadores se recrudecía en el mercado español en los años 2011 y 2012. Las acciones competitivas tenían varios objetivos, por un lado mantener la cuota de mercado ganada en fuerte competencia con otros operadores, para lo cual se perseguía disminuir el churn – los accesos perdidos en relación al total de accesos<sup>2</sup> - que ascendía continuamente en esos años; y, por otro, aumentar el nivel de ingresos medios por cliente – el ARPU<sup>3</sup> - en un entorno económico de crisis, en el que se producían esporádicas guerras de precios impulsadas principalmente por los operadores virtuales que competían con precios bajos. Una acción usual para evitar el churn de los clientes - o para atraerlos de otros operadores - consistía en realizar agresivas campañas de subvenciones de los nuevos modelos de terminales que salían al mercado. Estos dispositivos tenían un atractivo enorme entre los clientes debido a las fuertes campañas comerciales que desarrollaban los fabricantes de terminales.

Ante los avances tecnológicos de los terminales - que entre otras aplicaciones permitían navegar velozmente en la red - se había producido un aumento muy elevado de clientes que compraban esos modelos y contrataban una tarifa en función de su consumo de datos. El aumento considerable de clientes que adquirirían estos terminales inteligentes - los smartphones - tenían dos efectos. Por un lado, el crecimiento de los ingresos se traslada desde los servicios de voz a los servicios de datos, cuyo tráfico crecía velozmente por las innumerables aplicaciones de los smartphones. Por otro, para lograr una adecuada experiencia de uso por parte de los clientes móviles de las aplicaciones, contenidos y servicios sobre internet y para responder a los cambios tecnológicos de las mejoras en los sistemas de comunicación, eran necesarias unas elevadas inversiones que no se correspondían con el aumento de ingresos de los operadores. La mejor

<sup>1</sup> Este caso está basado en fuentes de información públicas. Su objetivo es servir de punto de partida para debatir la complejidad actual del sector de la telefonía móvil en general y, en particular, en España. En ningún caso pretende evaluar la gestión de un operador telefónico ni sus planes de futuro.

<sup>2</sup> La diferencia entre accesos y clientes radica en que un mismo cliente puede tener varios accesos si tiene más de un terminal o si además de su móvil accede a internet mediante su ordenador portátil.

<sup>3</sup> Siglas que significan Average Revenue Per User.

experiencia de uso producía más ingresos para los desarrolladores de las aplicaciones y para las plataformas que los integraban, que para los operadores que suministraban las infraestructuras de comunicación.

Este entorno tan competitivo exigía a las operadoras actuar rápidamente adaptando sus infraestructuras a las innovaciones tecnológicas, así como responder ágilmente no sólo ante las acciones competitivas de los otros operadores, sino también ante las decisiones de los fabricantes de terminales y los proveedores de contenidos y aplicaciones sobre internet.

## EL MERCADO ESPAÑOL DE COMUNICACIONES MÓVILES

La telefonía móvil personal nació en España en 1990 cuando Telefónica, el operador histórico de telefonía fija, lanzó la telefonía móvil con tecnología analógica de primera generación<sup>4</sup> bajo la marca Moviline. En 1994 Telefónica lanza la telefonía móvil con tecnología de segunda generación bajo la marca Movistar, alcanzando al final del año 424.000 clientes de móviles. La segunda empresa en obtener licencia para prestar este servicio fue Airtel en 1994, quien lanzó comercialmente el servicio en 1995. Al final de ese año el total del mercado de móviles era de 930 mil clientes y al final de 1996 se alcanzó la cifra de 2,9 millones de clientes.

Airtel pasó a estar totalmente controlada por Vodafone en 2001, como resultado de las sucesivas operaciones de aumento de su participación en el capital, que había iniciado en 1999. Retevisión fue la tercera empresa en obtener licencia para ingresar en el mercado en 1998 y lo hizo bajo la marca Amena. En 2001 Retevisión pasó a ser parte del Grupo Auna que, en 2005, vendió su filial de telefonía fija y TV por cable a ONO, y su filial de telefonía móvil a France Telecom, que la integró bajo la marca Orange. Xfera fue el último operador de red en ingresar al mercado; y aunque había obtenido la licencia para operar en el año 2000, no fue sino hasta el 2006 -, tras la toma de control por parte de TeliaSonera -, cuando inició sus operaciones comerciales bajo la marca Yoigo.

## CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO Y REGULATORIO

Según el Banco de España, el PIB español había caído un -0,1% en 2010 lo que se había interpretado como una señal del inicio de una suave senda de recuperación señalando, adicionalmente, que se espera una mejora de la situación económica en 2011 y 2012 que ayudaría a reducir la elevada tasa de paro de cercana al 20%.

En este contexto, en julio de 2011 el Ministerio de Industria puso a disposición de los operadores la mayor cantidad de espectro radioeléctrico de la historia de las comunicaciones móviles en España. Sacó a subasta 310Mhz - en las bandas de 800Mhz, 900Mhz, 1900Mhz y 2,6Ghz - recaudando con ello 1.800 millones de euros. Los que acudían a la subasta se comprometían a unas fuertes inversiones en el despliegue de redes de telecomunicaciones móviles, siendo el mínimo 700 millones de euros aproximadamente. La cifra recaudada en la subasta fue cercana a la inicialmente esperada por el Gobierno. Los operadores de telecomunicaciones acudieron a esta subasta con el objetivo de satisfacer el incremento en la demanda de tráfico de internet desde dispositivos móviles (**ver anexo 1 para entender qué es el espectro radioeléctrico**)

4 A nivel mundial, las etapas en la evolución de los estándares tecnológicos de tecnología móvil se denominan "generaciones", se diferencian entre sí por el tipo de información y la velocidad a la que permiten transmitir. La 1G (primera generación) sólo permitía transmitir voz, la 2G permitía transmitir mensajes de texto (SMS) y voz en formato digital, a partir de ese momento, 3G y 4G se diferencian especialmente por la capacidad y velocidad de transmisión de datos.