

Por Roberto Noguez

TELEFÓNICA CAMBIA LAS REGLAS DEL JUEGO

FRONTAL • TELEFÓNICA | 20

LA FIRMA DE TELECOMUNICACIONES HA DECIDIDO MODIFICAR SUS PLANES Y DESPRENDERSE DE SU RED, CON OBJETO DE OBTENER MÁS INGRESOS. CAMILO AYA, CEO DE TELEFÓNICA, REVELA LA ESTRATEGIA DETRÁS DE ESTE GIRO DEL NEGOCIO.

Este año, Telefónica hizo algo que, una década antes, hubiera causado que más de uno de sus directivos levantara las cejas: migrar el 100% de su tráfico de usuarios de Movistar a la red de un competidor. Más allá de que pudiera parecer contradictorio, para su CEO, Camilo Aya, este plan ha sido una buena estrategia para que la firma sea más liviana e innovadora, y crezca más en un mercado tan atípico como el mexicano.

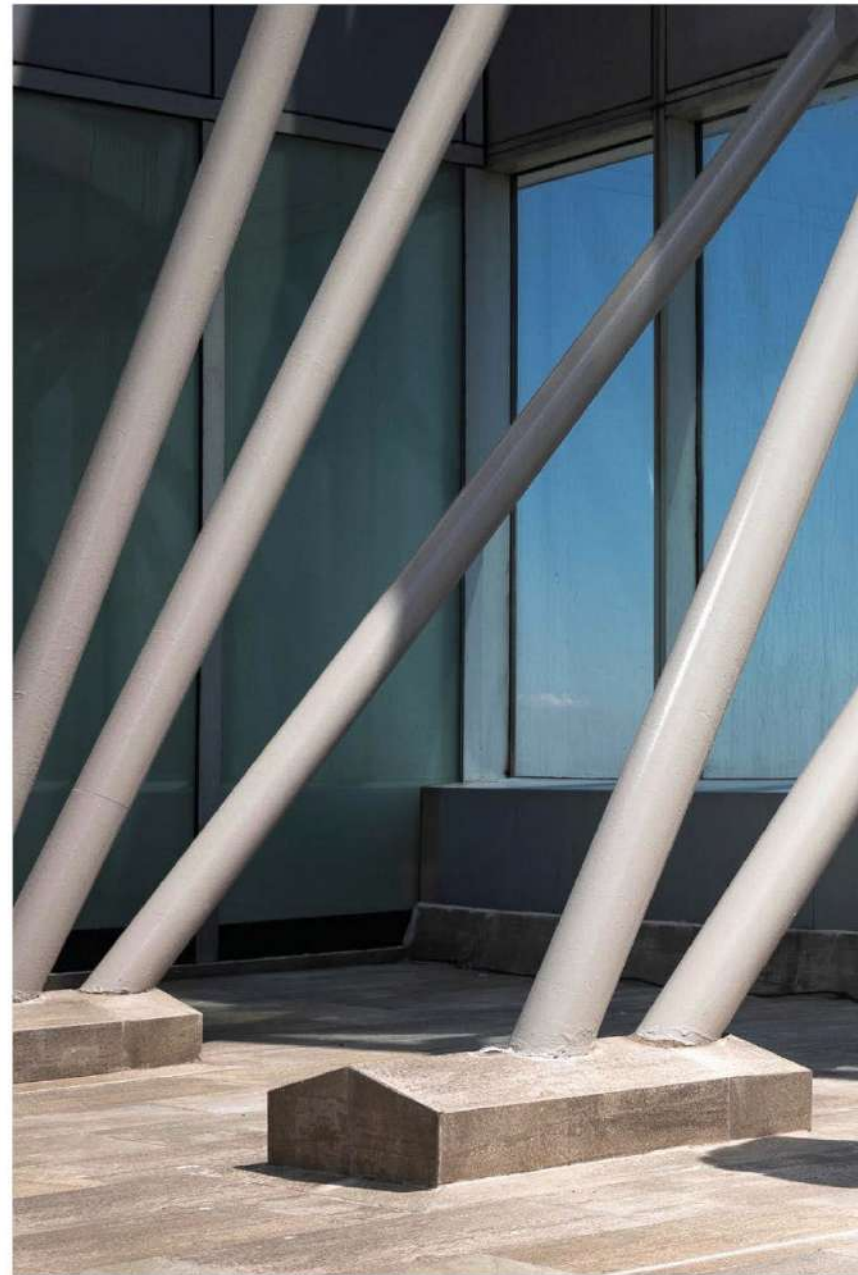
Para el directivo, en México pasa algo que en ningún otro país sucede: que existe una concentración del mercado de casi el 70% en un jugador, que es Telcel, de Carlos Slim. Esto obliga a Telefónica a pensar de otro modo y hacer cosas poco tradicionales, en contraste con lo que hacen las compañías de telecomunicaciones en el mundo: desprenderse de su red... para ganar.

“Si le hubieras preguntado a la firma telefónica de hace 10 años si visualizaba poder operar en los países en una configuración de compartición de red, como en la que estamos ahorita, y de alianzas, pues, seguramente hubiera levantado muchas cejas”, asegura Camilo Aya en entrevista con FORBES MÉXICO.

Pero, ahora, ésa es la estrategia en la que se basan todos sus planes, y algo que ha empezado a reproducir en otros países de Latinoamérica, como Chile, donde, en lugar de instalar kilómetros de fibra óptica por sí solo, decidió sumarse a un fondo de inversión, con objeto de hacer más eficientes las inversiones y enfocarse en el consumidor.

El directivo dice que ahora, en México, tienen una configuración que les permite aprovechar lo mejor de dos mundos, con mejores coberturas para ofrecer los mejores servicios a los clientes y encontrar un esquema donde puedan ser diferenciales en la parte comercial y en la parte competitiva, con el fin de lograr un crecimiento más fuerte de lo que tenían antes.

“Por lo común, las ‘telcos’ [compañías de telecomunicaciones] en todos los países han estado muy apegadas a su infraestructura, tanto en el mundo fijo como en el móvil. Se considera que tener tu infraestructura y desplegarla es parte esencial de la oferta y del servicio, y del posicionamiento. Al final, creo que, en México, hemos encontrado un camino distinto, un camino donde aprovechamos infraestructuras existentes”, precisa.



En 2019, Telefónica México comenzó a evolucionar hacia su modelo de operación y a impulsar una serie de alianzas no exclusivas con otros actores del sector, como AT&T, Altán Redes y hasta con Telcel, bajo un modelo de compartición de infraestructura activa.

Por ello, su competidor, encabezado por Mónica Aspe, da a la empresa (desde el 30 de junio pasado) su capacidad de última milla con su red de acceso en 3G y 4G, y lo hará con cualquier tecnología de red futura a nivel nacional. Además, comenzó el retiro de elementos de red en el país, logrando, a la fecha, el desmontaje de más de 87,000 elementos de infraestructura activa y pasiva.

A su vez, con Altán, en febrero de 2021, suscribió un acuerdo de compartición de infraestructura



activa para utilizar su acceso y llevar los servicios de Movistar a localidades de menos de 5,000 habitantes en las que no se tuviera presencia, logrando llevar conectividad LTE a 3,625 localidades en más de nueve estados del país, beneficiando a una población de más de 436,000 habitantes.

En tanto, con Telcel, desde 2016, mantiene un convenio de Usuario Visitante/Roaming Nacional para complementar su cobertura en algunas zonas suburbanas y tramos carreteros del país en los que es el único que cuenta con infraestructura de acceso.

“La paradoja es que, con la forma tradicional de ver las telecomunicaciones, se tiende a creer que tú eres el que puede incrementar su red, y hacerlo más rápido. Así, toda la infraestructura debería ser tuya. Pero, lo que encuentras con estos nuevos modelos,

es que hay caminos donde se puede crecer más rápido utilizando infraestructura de terceros”, opina.

Camilo Aya detalla que, de este modo, su cobertura de 4G pasará de 40 ciudades (hace un par de años, cuando iniciaron el proceso), a casi 250. En carreteras, de 2,500 o 3,000 kilómetros cubierto, a cerca de 10,500. Y llegará a localidades donde, de otra forma, hubiera sido imposible o muy costoso hacerlo.

La cobertura social que les da Altán les permite tener presencia en lugares donde los operadores tradicionales no ven como buen negocio poner una radio-base e infraestructura de forma independiente.

“Es la magia de todo esto. Técnicamente, yo logro hacer que, a través de una infraestructura que es de un tercero, ellos sean capaces de

iluminar la red de Movistar y que un cliente que está en esa población y que es cliente nuestro, tenga cobertura. Si viaja por turismo o porque viene fuera del país a visitar un pueblo mágico, tiene cobertura... Esto tiene mucho sentido en términos económicos. Las telecomunicaciones son un negocio de una escala tremenda”.

Su cambio de estrategia para ser una empresa más liviana arroja ya buenos resultados. Por ejemplo, tiene una caja operativa positiva después de muchos años de arrojar números negativos, además de estar ganando clientes.

“Los indicadores muestran una tendencia de cambio favorable. Cuando miras los resultados de arriba abajo, [lo positivo] viene en todas las líneas, o sea en ingresos, en crecimiento de clientes (especialmente de postpago), rentabilidad... Y viene lo más parecido a generación de caja. Desde finales de 2020, empezamos a mostrar unas tendencias de mejora bastante claras, quizá más en 2021, en lo financiero: una mejor evolución de rentabilidad”. **F**