

# **CUATRO INTERPRETACIONES PARA LA POLÍTICA DE MEDIOS DE TELEFÓNICA EN LOS ORÍGENES DE LA LIBERALIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES.**

**Juan Ramón Sánchez Carballido**

**Diplomado en Magisterio, Licenciado en Filosofía Pura y DEA de la Facultad de CC. de la Información de la UCM. Consultor Senior de Telefónica de España en Comunicación Externa y Relaciones Institucionales. España.**

## **a. Introducción.**

En julio de 1997 Telefónica S.A. adquiere la cadena de televisión generalista Antena 3 TV, propiedad del empresario Antonio Asensio.<sup>1</sup> Los motivos de fondo que dan como resultado esta operación sin precedentes en la historia mundial de las telecomunicaciones podrían elucidarse considerando cuatro hipótesis de trabajo, alternativas o complementarias entre sí según el caso.

## **b. La hipótesis política.**

La interpretación de la entrada de Telefónica S.A. en el accionariado y la gestión de A3TV en función del entable político del momento y de la pugna entre grupos de influencia mediática ha quedado fijada en el imaginario colectivo en detrimento de otras opciones portadoras de sentido.

Esta hipótesis tiene su origen en la airada reacción del Grupo PRISA ante la reorganización del sector audiovisual que Telefónica acaba de promover. Como primera línea de defensa ante lo que considera una agresión directa, PRISA induce sólidas sospechas respecto a la intencionalidad política subyacente en una operación aparentemente empresarial.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cinco Días, 24 de julio de 1997: “*Telefónica compra a Asensio el control de A3 TV y le sustituye como presidente*”.

<sup>2</sup> El País, 12 de septiembre de 1997. Javier Valenzuela: “*Juan Luis Cebrián denuncia en Washington la irrupción del Gobierno de Aznar en los medios*”.

Para existimar los perfiles partidistas de la operación, PRISA da forma a un discurso en el que se hace abstracción de los intereses comerciales de Telefónica y abolía cualquier distinción entre el Gobierno y la empresa completamente privatizada. El foco de la polémica se amplía así desde el ámbito gubernamental hacia una compañía cuyo *cash flow*,<sup>3</sup> traducido en términos de poder de adquisición de derechos de contenidos temáticos,<sup>4</sup> resulta sencillamente temible.<sup>5</sup>

Siguiendo esta línea argumental, la motivación de Telefónica S.A. para la elongación de intereses desde sus nichos tradicionales de mercado hacia el ámbito mediático sería el cobro de influencia sobre la opinión pública con la intencionalidad aviesa de disponer tal influencia no en la defensa de sus intereses, sino al servicio del partido político en cuya área de influencia orbita.<sup>6</sup> De manera subrepticia, el Partido Popular estaría erigiendo un grupo de comunicación adicto<sup>7</sup> sirviéndose para ello del potencial económico de Telefónica.<sup>8</sup> Se trataría de paliar el poder de difluencia y prescripción de dos medios antagonistas, la Cadena SER y el diario EL PAÍS, en un horizonte electoral desfavorable para los populares según los sondeos de intención de voto.<sup>9</sup>

La operadora rechaza frontalmente esta acusación<sup>10</sup> y se muestra dispuesta a llegar en su negación hasta los tribunales.<sup>11</sup> Pero incluso los analistas más ecuanímenes estiman que las decisiones de Telefónica están respondiendo al dirigismo del PP y su estrategia de revertir la situación de dominancia<sup>12</sup> detentada por PRISA en el sector. Para algunos, el fin justificaría (la adquisición de) los medios. Pero existe el peligro larvado de trocar la actual situación no por la deseable apertura del mercado a un mayor número de agentes

---

<sup>3</sup> El Siglo, 25 de agosto de 1997. Joaquín Leguina: “*Con pólvora del rey*”.

<sup>4</sup> Cinco Días, 24 de julio de 1997: “*Vía Digital ofrece 1.200 millones de dólares por derechos para TV de Columbia Pictures*”.

<sup>5</sup> El País, 24 de julio de 1997: “*Seísmo audiovisual*”.

<sup>6</sup> Diario 16, 10 de agosto de 1997. B. Fernández. Entrevista a Joaquín Almunia: “*La gente percibe que el PP busca apropiarse del poder*”.

<sup>7</sup> El País, 13 de agosto de 1997: “*Un gigante omnipresente en el sector audiovisual*”.

<sup>8</sup> ABC, 15 de agosto de 1997. “*Cascos: ‘El Gobierno cumple la ley y todo lo que se quiera montar está destinado al fracaso’*”.

<sup>9</sup> El País, 17 de diciembre de 1997. “*Telefónica se querrela contra Gil Calvo por una columna de opinión en EL PAÍS*”.

<sup>10</sup> EFE, 20 de febrero de 1997. “*Privatización telefónica beneficia a todos según presidente*”.

<sup>11</sup> El Mundo, 24 de agosto de 1997. Francisco J. López. “*Entrevista a José María Mas, Presidente de Antena3TV: ‘Otros ambicionan poder, a nosotros nos mueven criterios empresariales’*”.

<sup>12</sup> ABC, 15 de agosto de 1997. “*Cascos: ‘El Gobierno cumple la ley y todo lo que se quiera montar está destinado al fracaso’*”.

sino por un nuevo monopolio, concebido a la medida de los intereses de los populares.<sup>13</sup> El concurso de Telefónica<sup>14</sup> quedaba garantizado gracias al efugio que haber alzado hasta su cúpula directiva a personajes muy cercanos al partido, comenzando por el propio presidente de la compañía.<sup>15</sup>

La hipótesis política esbozada por el Grupo PRISA<sup>16</sup> será henchida por el Partido Socialista en la oposición,<sup>17</sup> para acusar a su antagonista de actuar sibilinamente contra el único grupo de comunicación<sup>18</sup> que ha sostenido la crítica democrática de la acción de gobierno. Dando un sencillo salto lógico se logra que las actuaciones del PP contra el Grupo PRISA lo sean por extensión contra la libertad de expresión.<sup>19</sup>

El PSOE adopta con entusiasmo esta óptica de los hechos y no queda un solo líder destacado del partido sin manifestarse al respecto. Los socialistas llevarán su protesta incluso hasta el Parlamento de Bruselas.<sup>20</sup> El PP, no obstante haber incurrido en irregularidades durante el proceso, insistirá en la acusación de entreguismo socialista a los intereses de las empresas de Polanco.<sup>21</sup>

La hipótesis política presenta hasta el momento los rasgos de una acción defensiva del PP frente al Grupo PRISA. Pero no se agotan con ello todas las posibilidades heurísticas. En 1997 PRISA sostiene un bronco enfrentamiento con Telefónica a cuenta de la plataforma de televisión satelital impulsada por la operadora<sup>22</sup> bajo los auspicios del partido en el poder.<sup>23</sup> Para muchos analistas Vía Digital es un negocio errátil

---

<sup>13</sup> El Siglo, 25 de agosto de 1997. José García Abad: "Aznar ya posee el 75% de las teles".

<sup>14</sup> El Mundo, 15 de septiembre de 1997: "González irrumpe en la escena política con duros ataques a Aznar y a Anguita".

<sup>15</sup> El Siglo, 25 de agosto de 1997. "Sobre las inversiones de Telefónica y Endesa".

<sup>16</sup> El País, 30 de noviembre de 1997. Javier Martín: "PRISA no está 'en ninguna lucha política', dice Jesús de Polanco".

<sup>17</sup> EFE, 16 de septiembre de 1997. "Villalonga: no voy a entrar en ninguna batalla dialéctica".

<sup>18</sup> El Mundo, 13 de noviembre de 1997. "Casco acusa a Prisa de 'patrocinar' al Grupo Socialista".

<sup>19</sup> El País, 1 de noviembre de 1997. Andreu Manresa: "Cebrián: El Gobierno es el primer peligro para la libertad de expresión".

<sup>20</sup> El País, 15 de septiembre de 1997: "González: 'El Gobierno trata de engañar una vez más a Bruselas con el cambio de la ley digital'".

<sup>21</sup> El Mundo, 8 de septiembre de 1997. Marisa Cruz: "El PP acusa al PSOE de 'estar al servicio de la cuenta' de Prisa".

<sup>22</sup> En puridad Telefónica ofrece reiteradamente a Sogecable su incorporación al proyecto de una plataforma unitaria, a condición de que lo hiciese en minoría como el resto de sus socios. Ver: La Gaceta de los Negocios, 28 de febrero de 1997. J. M. Burgueño: "Un nacimiento entre una tormenta empresarial y política".

<sup>23</sup> El Mundo, 25 de julio de 1997. C. García-Abadillo. "De Nochebuena a Santiago".

destinado exclusivamente a lograr decrementos económicos en PRISA por el hostigamiento de uno de sus proyectos cimeros, Canal Satélite Digital.<sup>24</sup>

Los acontecimientos parecen haberles privado de razón. En cualquier caso, el éxito de la televisión de pago radica en la oferta de contenidos,<sup>25</sup> especialmente en los derechos de transmisión de los encuentros de fútbol<sup>26</sup> y en el cine de estreno de las grandes productoras norteamericanas.<sup>27</sup> El Grupo PRISA había realizado hasta la fecha enormes desembolsos en ambos frentes para ahorrar una oferta sin posibilidad de réplica por parte de futuros competidores.<sup>28</sup>

Su estrategia adolece de debilidad pues los derechos futbolísticos eran propiedad del entorno empresarial de Antena 3 TV<sup>29</sup> y PRISA sólo disponía de ellos en virtud de acuerdos. La compra de A3TV sirve a Telefónica para tomar posiciones en el mercado de los derechos y pone a Canal Satélite Digital al borde del colapso económico.<sup>30</sup> En efecto, PRISA había realizado los cálculos de retorno de las inversiones en un escenario de explotación exclusiva de los contenidos más demandados por los usuarios de la televisión de pago.

Paradójicamente la hipótesis política comienza a perder pujanza a partir de estos momentos, pues no tardan en producirse los contactos entre las plataformas digitales<sup>31</sup> en pos de un acuerdo que permita compartir los derechos; acuerdo que finalmente se alcanza<sup>32</sup> y será el germen de una futura integración. Algunos destacados directivos de PRISA llegarán incluso a exonerar públicamente a Telefónica de cualquier responsabilidad en los hechos,<sup>33</sup> tornándose la nueva sintonía entre las dos empresas en

---

<sup>24</sup> Tribuna de Actualidad, 8 de diciembre de 1997. I. Del C.: "Entrevista a José María García: 'Prisa sólo piensa en aniquilar al contrario'"

<sup>25</sup> Diario 16, 26 de julio de 1997. "Vía Digital es vía muerta".

<sup>26</sup> Dinero, 28 de julio de 1997: "Telefónica consolida su proyecto de televisión de pago".

<sup>27</sup> Gaceta de los Negocios, 24 de noviembre de 1997. "Telefónica creará una sociedad para comprar programas de TV".

<sup>28</sup> Diario 16, 7 de agosto de 1997: "Vía Digital".

<sup>29</sup> El Mundo, 22 de agosto de 1997. Jesús Cacho. "La Rueda de la Fortuna: El fútbol digital y la 'Prisa Militarra' de Jesús Polanco".

<sup>30</sup> Época, 4 de agosto de 1997: "El órdago de Villalonga".

<sup>31</sup> El Mundo, 24 de agosto de 1997. Francisco J. López. "Entrevista a José María Mas, Presidente de Antena 3 TV: 'Otros ambicionan poder, a nosotros nos mueven criterios empresariales'".

<sup>32</sup> El Nuevo Lunes, 1 de diciembre de 1997. "Telefónica y Prisa, paz para una temporada".

<sup>33</sup> El Correo Gallego, 24 de marzo de 1998. B. G.: "España se encuentra entre los países vanguardistas en el desarrollo digital".

objeto del recelo del PP.<sup>34</sup> Son indicios que invitan a tomar en mayor consideración la interpretación de los acontecimientos desde una perspectiva empresarial.

### c. La hipótesis empresarial.

En su reunión de 1997 en Ginebra,<sup>35</sup> la Organización Mundial del Comercio impulsa un vasto proceso global de liberalización de las telecomunicaciones. Entre sus efectos se espera la indefectible reducción de las cuotas de mercado detentadas por las antiguas compañías monopolistas a favor de nuevos “operadores entrantes”.<sup>36</sup> Estas reducciones de cuota implican un impacto negativo en las cuentas de resultados de los “operadores dominantes” y en la retribución a sus accionistas. Los operadores tradicionales están obligados por ello a explorar nuevos mercados, líneas de actividad y modelos comerciales capaces de satisfacer la previsible evolución negativa de la demanda<sup>37</sup> y plantar cara a la amenaza de los nuevos competidores.<sup>38</sup>

La situación emanada de la cumbre de la OMC implica una motilidad de la oferta y la demanda tradicionales de tal calado que, para abarcarlas nuevamente, se hace necesaria la forja del concepto teórico de la “Convergencia en el sector Info+Com”.<sup>39</sup>

Esta Convergencia es el resultado de dos movimientos intercurrentes. En el campo de la tecnología asistimos al desarrollo de un nuevo modelo de red de telecomunicaciones, regido por el principio de la integración de los servicios y de su prestación a través de infraestructuras comunes de transporte y acceso.<sup>40</sup> Las redes de fibra óptica, las híbridadas con cable coaxial, las que aumentan la capacidad de transmisión de las infraestructuras tradicionales de cobre (ADSL), etc. ofrecen el transporte de señales de voz, datos (Internet) y televisión a través de un único canal físico. Se logran con ello paquetes integrados con una reducción de precio respecto a las ofertas clásicas de servicios desagregados y con el atractivo comercial que añade la prestación de todas las soluciones domésticas de telecomunicación a través de un único proveedor e

---

<sup>34</sup> Diario 16, 8 de junio de 2000. “El gobierno declaró su hostilidad a una fusión de las TV Digitales”.

<sup>35</sup> Gaceta de los Negocios, 17 de febrero de 1997. “Las telecomunicaciones dan un nuevo éxito a la OMC”.

<sup>36</sup> El País, 17 de febrero de 1997. Ana Fernández. “Líneas abiertas”.

<sup>37</sup> Cinco Días, 16 de septiembre de 1997. “Pearson negocia una alianza con Telefónica”.

<sup>38</sup> El Economista, 1 de marzo de 1997. Santiago Millán: “La telefonía fija, base del negocio de los operadores de cable. Será el 60% del total de sus ingresos”.

<sup>39</sup> TIMOTEO ÁLVAREZ, J.: “Gestión del poder diluido”. Madrid, Pearson, 2005, p. 50.

<sup>40</sup> AA. VV. “Las Telecomunicaciones de Nueva Generación”. Madrid, Telefónica I+D, 2002, pp. 34 y ss.

interlocutor técnico, contable y comercial.<sup>41</sup> Esta modalidad se conoce genéricamente como “ofertas Triple Play”.

En el campo de las políticas de mercado, la Convergencia tiene su referente más inmediato en la modificación legal del mercado norteamericano de las telecomunicaciones promovido por el presidente Clinton. La “Telecom Act” de febrero de 1996 decreta la apertura de los mercados interiores de los Estados Unidos, donde se distingue entre ámbitos de servicio de larga distancia y regional o local, y se permite a las empresas cableoperadoras la prestación de los servicios de voz que hasta el momento tenían vedados.<sup>42</sup> En la práctica, estas empresas quedarán autorizadas a integrar servicios de voz, datos y televisión en una oferta única (Triple Play) logrando con ello la primera concreción formal y funcional del concepto de Convergencia.<sup>43</sup> La “Telecom Act” de 1996 es el espíritu que anima la histórica cumbre de Ginebra de la OMC celebrada exactamente un año más tarde.<sup>44</sup>

El interés de Telefónica por los medios de comunicación es coherente con el discurso institucional de la apertura de los mercados y la entronización de la libre competencia.<sup>45</sup> El propio Villalonga se encarga de revelar los motivos empresariales que deciden la entrada de la operadora en Antena 3TV:<sup>46</sup> búsqueda de nuevas vías de negocio<sup>47</sup> para compensar las pérdidas de ingresos tras la apertura de los mercados.<sup>48</sup> Estos motivos empresariales tienen su reflejo en la aproximación iniciada por las principales operadoras de telecomunicaciones de Europa hacia los sistemas de difusión televisiva, particularmente a través de satélite, que puedan ser explotadas bien de manera independiente del negocio básico de telecomunicaciones, bien a través del “empaquetado” de productos y servicios (“ofertas Triple Play”) de voz, datos y televisión.<sup>49</sup>

---

<sup>41</sup> CASTILLO HOLGADO, A. y MARTÍNEZ-ALBELDA, O.: “Hacia un nuevo modelo del mercado de telecomunicaciones”, en FIGUEIRAS, A. R. (coord.): “Una panorámica de las Telecomunicaciones”. Madrid, Pearson, 2002, pp. 244 y ss.

<sup>42</sup> Cinco Días, 7 de abril de 1997. John J. Keller: “¿Colgará MCI el espíritu guerrero?”

<sup>43</sup> El País, 2 de agosto de 1998. J. M. Z.: “Revolución en EE UU”.

<sup>44</sup> Le Monde, 18 de febrero de 1997. Editorial: “La fin des monopoles”.

<sup>45</sup> El Mundo, 26 de diciembre de 1997. Jesús Cacho: “Polanco, un año después del ‘Golpe de Nochebuena’”.

<sup>46</sup> Nota Informativa Telefónica S. A., 1 de septiembre de 1997. “El presidente de Telefónica, Juan Villalonga, en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander: ‘La globalización de la información hace imprescindible que la televisión se integre en el negocio de las telecomunicaciones’”.

<sup>47</sup> El Siglo, 22 de diciembre de 1997. V. C.: “Villalonga Multimedia”.

<sup>48</sup> Expansión, 9 de agosto de 1997. “Via Digital anuncia un acuerdo para que el grupo Hughes entre en su capital”.

<sup>49</sup> Telefónica. Nota Informativa. 24 de julio de 1997: “Telefónica asumirá la gestión de Antena 3 Televisión”.

En el marco de su estrategia de diversificación de la oferta de productos y servicios y de exploración de mercados críticos,<sup>50</sup> Telefónica S.A. se halla en estos momentos posicionada en el negocio de la televisión por satélite<sup>51</sup> y por cable<sup>52</sup> (un proyecto que no llegaría a concluir). Sin embargo, la adquisición de una cadena analógica como Antena 3 TV supone un salto cualitativo en el modelo teórico de elongación empresarial, sin parangón en los países de nuestro entorno económico. Para resolver esta aparente implicancia con el contexto europeo, Telefónica recurre al concepto de la *generación de sinergias*,<sup>53</sup> susceptible de dar una razón conectiva de las actuaciones de la operadora en materia de medios.<sup>54</sup> En esta diversificación, A3TV estaría destinada a la gestión y producción de contenidos, capítulo en el que la operadora no puede hacer gala de la experiencia y solvencia que ya detenta en el ámbito tecnológico.<sup>55</sup>

A3TV no es una cadena generalista cualquiera sino una de las propietarias de los derechos de transmisión de la liga nacional de fútbol a través de su participación mayoritaria en GMAF, la sociedad tenedora.<sup>56</sup> Estos derechos, como ya se ha indicado, constituyen la única garantía de futuro de la televisión de pago en nuestro país.<sup>57</sup> Por tal motivo, desde la perspectiva estrictamente empresarial, la operación de Telefónica en A3TV puede considerarse como una decisión inteligente llamada a garantizar la viabilidad de futuro de la plataforma Vía Digital incluso antes de su nacimiento efectivo.<sup>58</sup>

Cuando Telefónica reconoce finalmente su interés por erigir un gigantesco holding de medios de comunicación<sup>59</sup> lo hace insistiendo en la vocación de trascender los límites

---

<sup>50</sup> Nota Informativa Telefónica S. A., 29 de agosto de 1997. “*El beneficio neto del grupo Telefónica creció un 17,4% durante la primera mitad de 1997, hasta alcanzar los 84.420 millones de pesetas*”.

<sup>51</sup> Dinero, 28 de julio de 1997: “*Telefónica consolida su proyecto de televisión de pago*”.

<sup>52</sup> El País, 21 de febrero de 1997. Santiago Cargar: “*Villalonga anuncia que Telefónica volverá a invertir en cable*”.

<sup>53</sup> Nota Informativa Telefónica S. A., 1 de septiembre de 1997. “*El presidente de Telefónica, Juan Villalonga, en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander: ‘La globalización de la información hace imprescindible que la televisión se integre en el negocio de las telecomunicaciones’*”. (Declaraciones producidas en el marco del undécimo curso sobre ‘Telecomunicaciones: competencia, convergencia y globalización’, organizado por la UIMP y patrocinado por Amper y Fundesco).

<sup>54</sup> El Mundo, 27 de julio de 1997. Pedro J. Ramírez. “*Un nuevo actor entra en escena*”.

<sup>55</sup> Tribuna de Actualidad, 11 de agosto de 1997. Fernando Jauregui: “*Nuevas maniobras en la lucha por el control de las televisiones*”.

<sup>56</sup> Época, 11 de agosto de 1997. Federico Jiménez Losantos: “*La vía láctea digital*”.

<sup>57</sup> El Mundo, 27 de julio de 1997. Pedro J. Ramírez. “*Un nuevo actor entra en escena*”.

<sup>58</sup> Expansión, 29 de agosto de 1997. “*La televisión digital moverá 475.000 millones*”.

<sup>59</sup> Nota Informativa Telefónica S. A., 29 de agosto de 1997. “*El beneficio neto del grupo Telefónica creció un 17,4% durante la primera mitad de 1997, hasta alcanzar los 84.420 millones de pesetas*”.

de nuestras fronteras nacionales y poniendo en valor la presencia del grupo español en el negocio multimedia de la América hispana.<sup>60</sup> Fiel a la imagen que proyecta de sí mismo,<sup>61</sup> Juan Villalonga revela ambiciones incoercibles dentro de los estrechos límites de un solo país.<sup>62</sup> Su megalomanía no tarda en extenderse a su política de medios,<sup>63</sup> instante en que las explicaciones centradas en los aspectos estrictamente domésticos de su operación de medios comienzan a mostrarse cadentes.<sup>64</sup>

#### **d. La hipótesis defensiva.**

La explicación de la estrategia de medios de Telefónica en los términos de una operación defensiva resulta inédita; nunca llegó a explicitarse formalmente ni en la prensa de la época ni en los estudios históricos o de mercado que se ha tenido oportunidad de cotejar.

Telefónica S.A. comienza a padecer muy tempranamente la agresividad de unas medidas liberalizadoras cubiertas con el eufemismo de “una regulación fuerte”.<sup>65</sup> Desde una perspectiva diacrónica, el modelo parece contar entre sus premisas que el esfuerzo derivado de la apertura del mercado recaiga pesadamente y en exclusiva sobre la cuenta de resultados de la operadora hegemónica española.

Según los términos regulatorios adoptados en 1997, Telefónica queda obligada a prestar sus líneas telefónicas para que sean explotadas por sus competidores en régimen de alquiler y en condiciones económicas que les resultan muy favorables.<sup>66</sup> Las exigencias de los competidores virtuales en esta materia, y más concretamente en lo relativo a la regulación asimétrica, no conocen límites.<sup>67</sup> Las autoridades llegarán a afirmar sin

---

<sup>60</sup> El Mundo, 2 de diciembre de 1997. Julio A. Parrado: “*Telefónica considera prioritario el negocio audiovisual en el mercado de habla hispana*”.

<sup>61</sup> EUROPA PRESS, 20 de febrero de 1997. “*El presidente de Telefónica afirma que su proyecto de televisión digital servirá de modelo para otros países*”.

<sup>62</sup> Cinco Días, 3 de diciembre de 1997: “*Telefónica agrupará en un holding sus intereses en medios de comunicación en todo el mundo*”.

<sup>63</sup> El Mundo, 2 de diciembre de 1997. Julio A. Parrado: “*Telefónica considera prioritario el negocio audiovisual en el mercado de habla hispana*”.

<sup>64</sup> Expansión, 12 de noviembre de 1997. “*El despegue multimedia*”.

<sup>65</sup> Expansión, 28 de febrero de 1997. Juan Álvarez-Vijande, Director general de Cable & Wireless, S. A. (España): “*Los nuevos operadores en telefonía básica*”.

<sup>66</sup> El Economista, 1 de marzo de 1997. Santiago Millán: “*La telefonía fija, base del negocio de los operadores de cable. Será el 60% del total de sus ingresos*”.

<sup>67</sup> Expansión, 4 de septiembre de 1997. Ignacio del Castillo: “*Retevisión pide rebajas en las tarifas de interconexión cinco meses después del pacto con Fomento*”.



rubor, por ejemplo, que el Estado prestará un trato de favor hacia la nueva operadora, Retevisión, en la que –por cierto- conservará una presencia accionarial del 30%.<sup>68</sup> Anna Birulés, la primera presidenta de Retevisión,<sup>69</sup> será posteriormente nombrada por José María Aznar para el cargo de Ministra del ramo y, dando continuidad a la ficción, la pretendidamente ecuanime<sup>70</sup> CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones) cooptará a algunos de sus principales directivos entre las filas de la operadora beneficiada por el proceso de apertura del mercado (una vez más, Retevisión).<sup>71</sup>

Telefónica tendrá que hacer entrega de sus listados de clientes para facilitar las operaciones promocionales de las nuevas operadoras,<sup>72</sup> escindir su política de precios en dos grupos y aplicar tarifas artificiosamente superiores a sus clientes fieles<sup>73</sup> respecto a los abonados que eligen una de las nuevas operadoras virtuales revendedoras de los servicios de Telefónica. Además, la operadora de referencia soportará prohibiciones y multas multimillonarias cada vez que intente realizar ofertas comerciales atractivas para el mercado con la intención de captar o recuperar clientes.<sup>74</sup>

Todas las medidas contempladas no sólo entorpecen la conversión de la operadora al libre mercado, sino que redundan en el deterioro de su imagen pública. Un ejemplo puede encontrarse en lo acontecido en su día con la novedad, tan demandada por los usuarios, de la tarificación por segundos. A pesar de ser una facilidad factible desde el punto de vista técnico y de haberse obligado a Telefónica a aplicarla a los clientes virtuales de Retevisión,<sup>75</sup> la operadora hegemónica no podrá ofrecerla a sus clientes fieles hasta transcurrido un periodo de tiempo establecido a criterio de las autoridades.

---

<sup>68</sup> Expansión, 8 de agosto de 1997: “*Arias Salgado: ‘Proporcionaremos todo nuestro apoyo para el éxito de Retevisión’*”.

<sup>69</sup> Gaceta de los Negocios, 4 y 5 de octubre de 1997. E. Grávalos y J. M. Burgueño: “*Anna Birulés, favorita en la carrera por dirigir Retevisión*”.

<sup>70</sup> Gaceta de los Negocios, 11 de diciembre de 1997: “*De Torres pide un trato de favor que compense la asimetría en el mercado*”.

<sup>71</sup> Expansión, 8 de septiembre de 1997. I. del Castillo. “*La CMT ficha como director al secretario general de Retevisión*”.

<sup>72</sup> Expansión, 13 de agosto de 1997: “*Editorial: Los objetivos de Retevisión*”.

<sup>73</sup> Expansión, 21 de febrero de 1997. “*El Gobierno aprobará una rebaja de las tarifas telefónicas internacionales del diez por ciento*”.

<sup>74</sup> El País, 8 de noviembre de 1997. “*La CMT congela un plan de rebajas de Telefónica para grandes clientes*”. Ver también: Diario 16, 8 de noviembre de 1997. “*La CMT vuelve a suspender promociones de Telefónica*”. Ver también: El Mundo, 6 de noviembre de 1997. María Irazusta/Carlos Salas: “*Paralizada otra campaña comercial de Telefónica por limitar la competencia*”. Ver también: ABC, 8 de noviembre de 1997. D. E.: “*La CMT ordena suspender otra promoción de tarifas de Telefónica*”. Ver también: El País, 22 de diciembre de 1997. Juan Manuel Zafra: “*La Comisión de Telecomunicaciones retiene desde marzo tres ofertas de descuentos de Telefónica*”. Ver también: El País, 22 de diciembre de 1997. Juan Manuel Zafra: “*Estrecha vigilancia*”.

<sup>75</sup> Tiempo, 18 de agosto de 1997: “*¿Cómo nos beneficia la competencia de Telefónica?*”.

Telefónica habrá de soportar en solitario el concepto político y multimillonario del Servicio Universal<sup>76</sup> y la deuda que las administraciones públicas mantienen con ella, cercana a los 32.000 millones de pesetas. Además, habrá de asumir obligaciones propias de una empresa pública<sup>77</sup> cuando en realidad siempre fue semiprivada y sus inversiones nunca se realizaron con cargo a los presupuestos generales del Estado.<sup>78</sup> Todavía en septiembre de 2006 la Audiencia Nacional dicta sentencia a favor de Telefónica sobre este asunto.<sup>79</sup>

Finalmente, Telefónica se verá obligada a soportar la demora del Gobierno en acometer el reequilibrio tarifario,<sup>80</sup> un aspecto crítico para la supervivencia de la operadora según reconoce la propia CMT,<sup>81</sup> y que ya ha culminado en toda Europa.<sup>82</sup>

En este contexto de regulación álgida y coaptación de los intereses más elementales de la operadora, resulta cuando menos problemático mantener que la política de medios de Telefónica sea resultado (o al menos, en la amplia medida que se pretende) de la sintonía de intereses entre el Gobierno y la dirección de la operadora. Por el contrario, desde los primeros compases de la liberalización<sup>83</sup> se instauran graves desavenencias entre Villalonga y el ministro Arias-Salgado, generando un clima que heredarán las relaciones entre la compañía y la CMT.

La hipótesis defensiva mantiene que el modelo regulatorio adoptado en nuestro país obliga a Telefónica S.A. a dotarse de un aparato mediático como sistema de blindaje de sus intereses empresariales. Su función consistiría en llegar hasta los hogares y trasladar a los usuarios argumentos favorables a sus puntos de vista sobre el proceso de

---

<sup>76</sup> Diario 16, 5 de enero de 1997. José Ismael Alonso: “*Teléfonos para todos. La privatización de Telefónica y la competencia en las comunicaciones obliga a decidir quién asume el coste de la universalización del servicio*”.

<sup>77</sup> El País, 21 de enero de 1997. J. M. Zafra: “*Fomento recuerda que Telefónica debe garantizar el servicio a los ciudadanos*”.

<sup>78</sup> El País, 22 de marzo de 1997. José Manuel Zafra: “*Villalonga exige a Fomento que no dicte normas que dañan a Telefónica*”.

<sup>79</sup> Cinco Días, 13 de septiembre de 2006. A. Ruíz del Árbol: “*La justicia estima que Telefónica sufre desventaja al prestar el servicio universal*”.

<sup>80</sup> ABC, 2 de febrero de 1997. F. Cortés: “*Tarifas y Servicio Universal, asignaturas pendientes de la liberalización telefónica*”.

<sup>81</sup> Gaceta de los Negocios, 24 de septiembre de 1997. J. Montalvo: “*La CMT defiende una subida de las tarifas telefónicas*”.

<sup>82</sup> ABC, 3 de marzo de 1997. Jesús Banegas Núñez, Presidente de ANIEL: “*La libertad y sus equilibrios*”.

<sup>83</sup> Dinero, 3 de marzo de 1997. Juan Carlos F. Galindo: “*Juan Villalonga se enfrenta a Arias Salgado. Telefónica puede dejar de ingresar 400.000 millones*”.

liberalización y la política de regulación. En otras palabras, crear un clima de simpatía hacia la operadora y una conciencia crítica sobre el modelo de apertura que se ha adoptado.

Como posibles líneas de defensa cabría destacar las siguientes: Retevisión es una empresa insolvente desde el punto de vista tecnológico para la prestación del servicio en competencia real con Telefónica. La única posibilidad de asemejarse a un operador alternativo es obligando abusivamente a la compañía hegemónica a ceder el uso de sus redes y recursos comerciales. Pero la medida implica consecuencias y así, exceptuando el muy limitado grupo del cable, todas las compañías de telecomunicaciones acabarán por utilizar en España la red propiedad de Telefónica.<sup>84</sup> El modelo de liberalización conlleva serias carencias con la satisfacción de los usuarios, pues se trata de soluciones en régimen de reventa, al tiempo que desincentiva la inversión de los operadores entrantes tanto en red como en calidad de los servicios. La innovación es asunto de un único agente y así, por ejemplo, todas las novedades anunciadas en su día por Retevisión, como la tarificación por segundos, se logran gracias al esfuerzo inversor del propietario de la red. A pesar de ello, Telefónica se ve impedida para trasladar estas mismas ventajas a los clientes que permanecen fieles para no entorpecer los planes de Retevisión. El modelo de liberalización, cabe insistir en ello, cifra el éxito de los operadores virtuales en la prestación de esos servicios por suministradores intermediarios pero exclusivos.

Una situación idéntica se reproduce en el ámbito de las tarifas. Telefónica es multada y acosada por las autoridades en cada intento por trasladar descuentos económicos a sus clientes fieles, para no eclipsar el principal atractivo de la competencia. Las autoridades reconocen sin ambages su intención de regular asimétricamente a favor de los operadores virtuales y en contra de los clientes de Telefónica, y de cargar a esta última con obligaciones de servicios cuya prestación debería corresponder a los Presupuestos del Estado y nunca a una empresa privada.

Resulta paradójico que los grandes beneficiarios de este modelo sean las operadoras europeas que han recibido todo tipo de facilidades y garantías para operar en nuestro

---

<sup>84</sup> ABC, 8 de agosto de 1997. F. Cortés: “*Arias Salgado insta al segundo operador a competir con Telefónica con precios más bajos*”.

mercado, bien de manera directa o por participación indirecta en el accionariado de las operadoras virtuales. El caso emblemático es el de France Telecom, empresa en cuyo accionariado se mantiene aún el Estado galo, que obtiene los fondos necesarios para subvencionar el Servicio Universal francés gracias a la explotación del mercado español de las telecomunicaciones.

Sorprendentemente Telefónica no entrará en ninguna de estas batallas, ni tan siquiera a través de los medios de comunicación independientes. Esta realidad incomprensible induce una gran incertidumbre y debilidad para la hipótesis defensiva. Sin embargo, bajo nuestro criterio, no es posible obviar en ningún caso el potencial admonitorio y previdente de la operación en el contexto de ruptura entre la operadora y las autoridades regulatorias reproducida a lo largo de aquellos primeros años.

#### **e. La operación de imagen.**

Telefónica S.A. hereda de la etapa histórica anterior una imagen monopolística que contrasta fuertemente con su nueva filosofía de empresa completamente privatizada, y con su nuevo modelo de gestión y de atención al cliente, acordes con la nueva situación del mercado.

El concepto clave de este periodo sería la “capacidad de convicción”. Cara a su extensa relación de accionistas, convicción sobre su sincera vocación empresarial centrada en el incremento de su cuenta de resultados,<sup>85</sup> con independencia de factores políticos y de otra índole exógena. Cara a los usuarios, convicción sobre las ventajas y bondades de su oferta de servicios en el horizonte más adverso posible, configurado a partir de una drástica regulación. La dificultad radica en lograr movimientos comerciales acordes con las exigencias de la demanda siendo capaces de evitar, al unísono, el celo coercitivo de las autoridades.

La situación puede resultar aún más compleja. A juicio de la opinión pública, la gestión de Telefónica proyecta tantas luces como sombras. Entre las sombras, los detractores del nuevo estatus competitivo de la empresa instilan con facilidad la agresividad del

---

<sup>85</sup> Gaceta de los Negocios, 19 de febrero de 1997. “*Editorial: Villalonga seduce a los mercados internacionales*”.

liderazgo y del estilo empresarial de Villalonga,<sup>86</sup> impronta de su paso por la consultora McKinsey.<sup>87</sup> Pesa igualmente la estrecha amistad que lo une al presidente del Gobierno,<sup>88</sup> relación que promueve sospechas de infidencia, dada la aparente inspiración política que adorna de algunas de sus decisiones más polémicas.<sup>89</sup>

El interés por influir en la percepción de los clientes y de los accionistas sobre aspectos tan polémicos justificaría, de por sí, una división mediática encargada de velar por la imagen y la reputación corporativa de la empresa. Las campañas multimillonarias de publicidad emprendidas por Telefónica en el periodo ofrecen un indicio sobre las dimensiones reales de la cuestión.

De especial ayuda hubiera servido esta eventual estructura mediática para abordar el complejo capítulo de las tarifas, materia en la que Telefónica S.A. ha demostrado una de sus más acusadas insolvencias.

A pesar de toda la demagogia destilada en su contra,<sup>90</sup> y de la percepción generalizada entre los usuarios, el esquema de tarifas cruzadas que ha venido imperando en el antiguo monopolio hace que las llamadas locales y las cuotas mensuales de Telefónica resulten más económicas que en el resto de Europa. Esta clara línea de defensa puede apoyarse en comparativas como la elaborada por INTUG-ECTUA<sup>91</sup> en los albores del proceso de apertura del mercado:

OPERADOR	Cuota mensual	Llamada local 5'	Llamada local 1'
BT (Inglaterra)	2.462	40	8
FT (Francia)	1.600	30	6

<sup>86</sup> El País, 19 de enero de 1997. Jesús Mota: *“Una gestión que genera incertidumbres. Descontento interno e indefinición estratégica”*.

<sup>87</sup> Cinco Días, 30 de enero. Douglas Lavin / Carla Vitzthum, (Redactores de The Wall Street Journal): *“Pese al éxito, algunos dudan de la estrategia de Villalonga”*.

<sup>88</sup> Cambio 16, 20 de enero de 1997. *“Cuenta atrás. La relación Villalonga-Aznar no es la mejor garantía de una privatización imparcial”*.

<sup>89</sup> ABC, 30 de septiembre de 1997: *“Guerra acusa al Gobierno de regalar empresas a amigos”*.

<sup>90</sup> Expansión, 12 de septiembre de 1997. M. A. P.: *“El mercado telefónico español está entre los más caros, según la OCU”*.

<sup>91</sup> Dinero, 3 de marzo de 1997. Juan Carlos F. Galindo: *“Juan Villalonga se enfrenta a Arias Salgado. Telefónica puede dejar de ingresar 400.000 millones”*.

DT (Alemania)	2.070	35	7
Telefónica (España)	1.242	17	3,40

La operadora tampoco ha sabido trasladar a la opinión pública un discurso explicativo sobre el resto de la problemática asociada a las tarifas cruzadas y al desequilibrio tarifario,<sup>92</sup> un modelo en el que los elevados precios de las llamadas internacionales y las llamadas provinciales subvencionan el tráfico local, que acaparaba por su parte y hasta el momento el uso telefónico de las capas más humildes y populosas de la sociedad.

Al margen del efecto provocado por las duras medidas regulatorias, la imagen de Telefónica S.A. también se verá seriamente afectada por la adopción de sus propias decisiones estratégicas, alguna de las cuales resultan extraordinariamente impopulares. Tal es el caso del cierre de las oficinas de atención comercial,<sup>93</sup> operativas hasta entonces en todas las ciudades de España, que se convertirá en todo un clásico de las secciones de Cartas al Director.

Mayor gravedad revistió la decisión de Telefónica de poner a la venta los datos de sus abonados a empresas de publicidad y marketing directo si no mediaba una comunicación expresa de los usuarios en sentido contrario. La operadora renueva con estas actuaciones su más siniestra capa de empresa monopolística, contraviniendo una interminable serie de recomendaciones básica del marketing de clientes y levantando fundadas sospechas sobre la intencionalidad dolosa de su decisión.

La iniciativa de Telefónica provoca un nivel de alarma tal que forzará las declaraciones del Defensor del Pueblo,<sup>94</sup> partidos políticos<sup>95</sup> y organizaciones de consumidores y usuarios como la OCU (especialmente crítica con Telefónica desde los inicios de la

---

<sup>92</sup> Gaceta de los Negocios, 27 de noviembre de 1997. J. Montalvo: “Villalonga afirma que la subida de tarifas urbanas es un proceso imparable”.

<sup>93</sup> El Periódico, 14 de diciembre de 1997: “Protesta en Telefónica contra el cierre de oficinas”.

<sup>94</sup> El País, 24 de diciembre de 1997: “El Defensor del Pueblo critica la falta de formalidad” Ver también: Diario 16, 24 de diciembre de 1997. “Investigan a Telefónica por venta de datos íntimos”. La Vanguardia, 26 de diciembre de 1997: “Varios grupos políticos piden explicaciones a Telefónica por comercializar la lista de clientes”. El Mundo, 24 de diciembre de 1997: “PSOE, IU y CIU exigen al Gobierno que impida a Telefónica vender datos de sus usuarios”.

<sup>95</sup> El País, 24 de diciembre de 1997. Miguel Bayón: “Consumidores y partidos de izquierda censuran a Telefónica por vender datos personales”.

liberalización), UCE, CECU y otras de menor entidad que, sin embargo, no dudan en llevar a la operadora ante los tribunales.<sup>96</sup> La Agencia de Protección de Datos anunciaría la apertura de un expediente sancionador contra Telefónica por este asunto.<sup>97</sup> A pesar de ser declarada legal por la APD en abril de 2005, la cesión causaría daños a la buena imagen de una empresa acuciada por ganar credibilidad en el nuevo entorno competitivo. La situación llegará a complicarse<sup>98</sup> hasta el punto de provocar que el presidente Villalonga se dirija por escrito a todos los clientes de la compañía para explicar la lógica comercial de la operación e intentar paliar en alguna medida los efectos derivados de esta crisis.

La televisión en abierto podría haber suplido al encarte publicitario, con mayores posibilidades de éxito y poder de convicción.

#### **f. Conclusiones.**

La interpretación política de la estrategia de medios de Telefónica S.A. adolece de varias debilidades. La centralidad que concede a la polémica partidista local exige obviar los acontecimientos trascendentales que se vienen sucediendo en el entorno económico occidental tras los acuerdos de la OMC de 1997. La entrada de France Telecom en la plataforma TPS, el acuerdo suscrito por British Telecom con Murdoch para participar en su proyecto de televisión satelital o las tensiones planteadas por Deutsche Telekom para explotar su antigua red de televisión por cable no encuentran explicación ni acomodo en los términos de la política interior española.

Tampoco consigue explicar satisfactoriamente que la extraordinaria polémica suscitada en torno a la estrategia de medios de Telefónica se desactive, con enorme facilidad y premura, apenas alcanzados los primeros acuerdos futbolísticos con el Grupo PRISA. Las cláusulas del armisticio futbolístico invitan antes a inclinarse por el principal argumento esgrimido por Telefónica: que todo se reduce a una sencilla cuestión de negocios.

---

<sup>96</sup> ABC, 24 de diciembre de 1997. "Denuncian a Telefónica ante la Audiencia Nacional por presunta revelación de secretos".

<sup>97</sup> ABC, 27 de diciembre de 1997. E. P.: "La Agencia de Protección de Datos abre un expediente sancionador a Telefónica". Ver también: El Mundo, 27 de diciembre de 1997: "Una multa de 110 millones"; Expansión, 27 de diciembre de 1997. "Expediente de la Agencia de Protección de Datos".

<sup>98</sup> Telefónica S.A., 22 de diciembre de 1997: Nota Informativa: "Telefónica no vende datos privados de sus clientes".

En detrimento de la interpretación política cabría afirmarse además que la estrategia de medios de Telefónica se viene desarrollando desde los años 90 con absoluta independencia del color del partido gobernante. Que se inicia en puridad con el ministro socialista José Borrell (etapa del cable), se desarrolla con los ministros populares Arias-Salgado, Birulés y Piqué (etapa satelital, analógica y primeros momentos de la televisión por ADSL), y continúa en la actualidad con los ministros socialistas Montilla y Clos (Imagenio y nuevos proyectos de fibra óptica).

Se ha de añadir que la pretendida sintonía entre Telefónica y los gobiernos del PP se ha tornado en un mito difícil de mantener. La política popular de telecomunicaciones sumió a la operadora española en una auténtica pesadilla regulatoria, que nunca resultó más gravosa que durante el mandato del popular Vázquez-Quintana al frente de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT). Resulta significativo que, al final de su etapa al frente de la compañía, Villalonga busque la proximidad del ex presidente socialista Felipe González antes que la de su amigo de la infancia, José María Aznar. El hecho figura en los anales.

La interpretación política contrasta en consecuencia con los datos que sugieren la prevalencia de los intereses empresariales en la operación y niegan el clima de entendimiento entre los intereses de la operadora y el partido en el poder. Finalmente, la explicación política aborda con dificultades el interés de Telefónica por convencer al mercado de su voluntad competitiva y de su afán por superar su dilatado pasado monopolístico. Un esfuerzo incoherente con la prestación de servicios al poder político, que acarrearía graves consecuencias para la imagen de independencia de una compañía recientemente privatizada.



## BIBLIOGRAFÍA:

AA.VV.: *Aspectos fundamentales de la liberalización de las telecomunicaciones*. Madrid, Centro de Publicaciones MOP, 1993.

AA.VV.: *La liberalización de las telecomunicaciones en España*. Madrid, Centro de Publicaciones MOP, 1993.

AA. VV.: *La sociedad de la información en España: perspectiva 2001-2005*. Madrid. Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Telefónica, D.L. 2000.

AA. VV.: *La sociedad de la información en España : presente y perspectivas 2000*. Madrid. Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Telefónica, D.L. 2002.

AA. VV.: *La sociedad de la información en España 2004*. Madrid. Telefónica, 2004.

AA.VV.: *Liberalización y competencia en las telecomunicaciones*. [S.l.] Fundación Airtel. 1999.

AA. VV.: *Memoria. Telefónica de España 1988-1990*. Madrid. Telefónica, 1991.

AA. VV.: *Un modelo de telecomunicaciones para España*. Madrid. Grupo Negocios. 1995.

ALABAU, A.: *La Unión Europea y su política de telecomunicaciones: en el camino hacia la sociedad de la información*. Madrid. Fundación Airtel Móvil, D.L. 1998.

ALMUNIA, J.: *Los puntos negros del PP*. Madrid. Aguilar , 2004.

ARIÑO ORTIZ, G.: *Privatizaciones y liberalizaciones en España: balance y resultados (1996-2003)*. Granada. Comares, 2004.

CABALLERO SÁNCHEZ, R.: *Infraestructuras en red y liberalización de servicios públicos*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública, 2003.

CACHO, J.: *El negocio de la libertad*. Madrid, Foca, 2000.

CREMADES, J. y otros: *La liberalización de las telecomunicaciones en un mundo global*. La Ley-Actualidad. Las Rozas, Madrid. 1999.

CHILLÓN MEDINA, J. M. y otros: *Legislación de telecomunicaciones*. Madrid, Tecnos, D.L. 1997.

DURÁN HERRERA, J.J. (Coord.): *Multinacionales españolas: algunos casos relevantes*. Madrid : Pirámide, D.L. 1996.

GONZÁLEZ VARAS IBAÑEZ, S.: *Los mercados de interés general: telecomunicaciones y postales, energéticos y de transportes: (privatización, liberalización, regulación pública y Derecho de la competencia)*. Granada. Comares, 2001.

IBÁÑEZ JIMÉNEZ, J.: *Stock options: regulación, economía, política retributiva y debate social*. Madrid : Dykinson, 2001.

ISIDRO APARICIO, R.: *La evolución de las telecomunicaciones españolas, 1982-1993: el caso de Telefónica de España, S.A*. Madrid. Fundación Empresa Pública, 1994.

LINARES, J.: *Las telecomunicaciones mañana: redes, sistemas y tecnologías*. Madrid : Fundesco, 1991.

MARTÍN URBANO, P.: *Las telecomunicaciones en la Unión Europea : desregulación, mercado e integración: (antecedentes en la OCDE y consecuencias para España)*. Madrid. Unión Sindical de Madrid-region de CC.OO.: GPS-Madrid, 1999.

PALOMO, G.: *El vuelo del halcón: José María Aznar y la aventura de la derecha española*. Madrid. Temas de hoy, 1993.

QUADRA-SALCEDO, T. de la: *Liberalización de las telecomunicaciones, servicio público y constitución económica europea*. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales, 1995.

ROMERO, L. R.: *Regulación de las telecomunicaciones en la Unión Europea: competencia en servicios y en redes*. Getafe, Madrid. Universidad Carlos III, 1995.

SOUVIRON MORENILLA, J. M: *El proceso de liberalización y la nueva regulación de las telecomunicaciones*. Granada. Comares, 1999.