

Cómo espera afrontar Telefónica un futuro competitivo: planificación y estrategia de la compañía

Manuel A. Blanco Losada

ESTE artículo pretende dar una visión de la situación actual del sector de las telecomunicaciones, así como de las tendencias observables en el próximo futuro, a través del análisis de la lucha que los distintos agentes, unos tradicionales, otros nuevos, están planteando en los ámbitos básicos del sector: acceso, tránsito y contenidos o información.

La interpretación de este entorno es lo que motiva:

- Una determinada política estratégica: la de Telefónica.
- En un sector concreto: el español de telecomunicaciones-servicios.
- Bajo una perspectiva: la inducida por la globalización de los mercados a escala mundial.

Las telecomunicaciones, esto es, el sector productivo de los servicios de telecomunicaciones a escala mundial, se encuentran desde hace aproximadamente una década entrando en un escenario económico de competencia entre los agentes productores. Ello ha ido dando lugar a replanteamientos estratégicos por parte de tales agentes que inexorablemente conducen a dos tipos de movimientos tácticos: los dirigidos a mejorar internamente su nivel de competitividad, y los orientados a obtener mayores cuotas de participación en el mercado mundial (posición estratégica, desarrollo de nuevos productos, promoción, etcétera).

Dicha tendencia, de progresivo aumento de la competencia entre los agentes productores de servicios de telecomunicaciones, va a continuar probablemente otra década más, hasta alcanzar un cierto estado de equilibrio, tras la renovación total del aparato institucional que hacía posible la pervivencia de los monopolios nacionales de telecomunicaciones. Monopolios que, por otra parte, venían acompañados en la mayoría de los países por el ejercicio directo de la producción por parte de la administración del Estado, o una intervención muy severa de la gestión de las empresas productoras.

Han venido funcionando, por tanto, durante la pasada década, dos procesos simultáneos que han conducido al actual estado de cosas en el sector que nos ocupa. Por un lado, un progresivo rela-

Manuel A. Blanco Losada es director general de Planificación Corporativa de Telefónica de España.

AMIENTO reglamentario hacia la liberalización de la producción de las telecomunicaciones y, por otro, un progresivo adiestramiento de algunos agentes en el arte de competir, además de la aparición de otros nuevos agentes que la reglamentación tradicional hacía prácticamente imposibles.

La naturaleza de los productores ha variado. Las operadoras de telecomunicaciones tradicionales eran, en multitud de países, empresas estatales u órganos de la administración del Estado que difícilmente podían trascender su ámbito de actividad más allá de sus fronteras nacionales. Ha sido preciso que el proceso de transformación institucional avanzara lo suficiente en algunos países importantes para que pudieran aparecer agentes con vocación y disposición de intervenir en los mercados globales que estaban surgiendo como consecuencia de la evolución de los servicios.

En suma, la fuerte transformación del sector ha estado motivada por la conjunción de varios factores:

- La tecnología capaz de diversificar los servicios.
- La identificación de mercados globales diferenciados.
- La liberación de la capacidad de actuar de los agentes.
- Y la propia liberalización, en sentido estricto, de las parcelas nacionales del mercado global.

No todos los agentes, ni todos los espacios nacionales, ni siquiera todas las modalidades de servicio, han entrado en la contienda, pero ya se van perfilando los principales agentes y el proceso de incorporación de cada segmento de la producción al terreno del enfrentamiento competitivo. Esto es lo esencial del problema que trataremos de perfilar desde el punto de vista de la orientación estratégica de Telefónica de España.

El dominio sobre el acceso a las redes

El fin último del desarrollo del sector en todos los países ha sido el de la “universalización del servicio”; así, el esfuerzo de todas las operadoras tradicionales ha tenido y tiene una característica común: conseguir el mayor número de accesos posibles o, dicho de otra forma, instalar el mayor número de líneas telefónicas posibles en sus respectivos países. La densidad o penetración telefónica, expresada en términos de número de líneas por cien habitantes, ha sido el “parámetro mágico” capaz de resumir en una sola cifra la grandeza o pequeñez, la fortaleza o debilidad, de la infraestructura de telecomunicaciones de cada país y de la operadora nacional de servicios correspondientes.

Uno de los puntos fuertes de la posición estratégica de las operadoras tradicionales de servicios es la disponibilidad de un “bucle de abonado” o “acceso” individualizado e independiente, por el que cada usuario en particular se conecta con toda la infraestructura nacional e internacional de telecomunicaciones. De esta forma, la capilaridad de la red convertía en “mercado cautivo” a la

totalidad de los usuarios que aseguraba, pasara lo que pasara, la participación de la operadora en todos los servicios.

Todo parecía indicar que, una vez alcanzada una determinada densidad telefónica, las operadoras de servicios, cumplida su misión y descargadas de la responsabilidad de la creación de infraestructura básica, se dedicarían fundamentalmente a la permanente modernización de la oferta de servicios en un entorno más liberalizado, y por tanto más competitivo, sobre la periferia del núcleo de infraestructura sólidamente construido. El esquema se nos dibujaba de forma relativamente clara y sencilla: la operadora nacional defendería su mercado interior a partir de la mejor red de telecomunicaciones que hubiera podido construir y trataría de aprovechar la debilidad del resto de operadoras para participar, en la mayor medida posible, en el proceso de internacionalización y globalización de los mercados. Todo iba a depender de la posición relativa de cada operadora respecto a las otras y de la propia capacidad de innovación en la concepción del negocio de los servicios de telecomunicaciones.

Pero este esquema, aún sin haberse hecho realidad en todas sus fases, se queda corto y está siendo superado por los acontecimientos y por la velocidad tan vertiginosa con que se están sucediendo en los últimos años. La evolución tecnológica está cuestionando el último vestigio de los pilares, o principios, en los que se ha basado el desarrollo del sector de las telecomunicaciones: la unicidad de la red.

La tecnología de satélites, el aprovechamiento del espectro radioeléctrico y la supresión de las barreras reglamentarias hacen posible hoy en día la constitución de redes paralelas alternativas a la red de telefonía. Cuando me refiero a redes paralelas, quiero decir redes completas; es decir, no estamos hablando sólo de los tramos de transmisión, sino también de conmutación y bucle del abonado.

En el Reino Unido, por ejemplo, alguno de los abonados telefónicos de las zonas geográficas con franquicia de CATV, ya dispone de dos bucles alternativos para transmitir la señal telefónica. En Estados Unidos, cuando se levanten las barreras legales entre la telefonía y la televisión, el 60 por cien de los hogares tendrán dos bucles susceptibles de facilitar servicios de telefonía.

La próxima futura telefonía personal Personal Computer Network (PCN), también permitirá la constitución de otro bucle de abonado diferenciado del telefónico convencional: el radioeléctrico, esta vez no vinculando al hogar o a la oficina, sino a la persona.

Por otra parte, la convergencia de las tecnologías del teléfono, del ordenador y de la televisión está transformando la capacidad de producción de servicios, con la que atender una cada vez más diversificada y especializada demanda de los servicios denominados de "multimedia".

En consecuencia, las operadoras de telecomunicaciones, lejos de abandonarse tras el esfuerzo ya realizado de la universalización, deberán plantearse la previsible evolución del sector y de los servicios a medio y largo plazo para, de nuevo, planificar el alcance y calidad de su red de acceso, utilizando toda la potencialidad que ofrecen las nuevas tecnologías, conviviendo con otros posibles agentes, oferentes de redes paralelas y servicios sustitutivos y compitiendo con ellos.

En un futuro más o menos lejano es de suponer que todos los servicios converjan en una infraestructura integrada, sin duplicidades, pero, entre tanto, atravesaremos un período de transición en el que se pasará de la existencia de una red única a la convivencia con otras redes y en el que el dominio del acceso asegurará la supervivencia futura en el negocio de las telecomunicaciones.

El dominio sobre el transporte a larga distancia del tráfico

Al contrario que en la red de acceso, siempre ha existido una mayor sensibilidad a la posible competencia en la red de transmisión, pensando en el momento en que se liberalizará el sector, ya que es la parte de la red que más fácilmente se puede duplicar, además de ser económicamente la más rentable a corto plazo.

La pugna por mantener el dominio sobre el transporte de la señal se va a mantener en todos los campos, tanto a nivel nacional como internacional, e incluso por segmentos de mercado.

En el territorio nacional, la operadora deberá, presumiblemente, enfrentarse con otros propietarios de infraestructuras extendidas que, o bien disponen de medios de transmisión o, en su caso, podrían constituirlos a partir de sus propios tendidos o canalizaciones, para revender a terceros la capacidad de transmisión excedentaria a sus necesidades internas. Este enfrentamiento estará perfectamente localizado en las grandes rutas, o conexiones entre las grandes ciudades y centros neurálgicos del país, motivo por el que la operadora tradicional podrá aplicar –de hecho ya lo está haciendo– algunas estrategias inmediatas de defensa, tales como aumentar su capacidad de transmisión entre dichos centros neurálgicos para poder aplicar una política de precios discriminados con la que hacer frente a este tipo de competencia o también por ejemplo, desarrollar una política de alianzas y colaboración para contrarrestar otros desarrollos.

El tráfico internacional será susceptible de presentar distintos niveles de competencia. El primero es consecuencia del diferencial de precios existentes entre los servicios internacionales ofrecidos por las distintas operadoras de servicios de telecomunicaciones, que se traducirá desde la simple inversión del sentido del tráfico, hasta la captura y desviación del tráfico de salida desde el propio país de origen por parte de otras operadoras. Por otra parte, la organización actual de los medios de transmisión internacio-

nal, sugiere la posibilidad de que algunos de los agentes, los mejor situados, puedan buscar sinergias estableciendo acuerdos, o uniendo sus propias infraestructuras, para canalizar todo el tráfico internacional de, por ejemplo, determinadas áreas geográficas.

La constitución de *supercarriers*, que en la actualidad ya están planteando las principales operadoras internacionales, tendría una fuerte repercusión sobre el sector en general, ya que la variación en la distribución del tráfico internacional repercutiría en mejoras significativas de la productividad de esos operadores, bajada de precios y obtención de nuevos diferenciales sobre el precio de las llamadas internacionales del resto de las operadoras.

Otro factor a considerar es el de la globalización de los mercados. La producción de los servicios de telecomunicaciones siempre ha estado condicionada por la actitud de las redes nacionales para permitir las telecomunicaciones internacionales, pero esto, que ciertamente hace pensar en una cierta globalización del mercado en el sentido de que la oferta de prestaciones en cualquier país estaba a disposición de la demanda que pudiera surgir en cualquier parte del planeta, no es lo mismo que la “globalización de los mercados” que se está produciendo en los últimos años.

El mercado tradicional, concebido como unitario en sus formas de producción y parcelado en agentes nacionales que funcionaban como corresponsales para todos los demás, se desdobra, o tiende a desdoblarse, en múltiples mercados de ámbito mundial con ofertas específicas de modalidades diversas de servicios, que se producen a partir de la presencia de un agente en muchos países o de una combinación *ad hoc* de agentes para cada tipo de servicios. Esto es lo que nos permite hablar de una “globalización nueva” de los mercados de telecomunicaciones frente a la visión internacionalizada que desde siempre ha tenido el sector.

Estos nuevos agentes, constituidos en ocasiones por las operadoras tradicionales y, en otras, por agentes hasta ahora ajenos al sector, representan una fuerte amenaza para cada uno de los sectores nacionales de telecomunicaciones ya que sus cuotas de mercado, la de los agentes oferentes de servicios globales, se nutren de grandes empresas o incluso de sectores económicos que, hasta la fecha, venían siendo cubiertas por los servicios de telecomunicación de la respectiva operadora nacional.

El dominio sobre el transporte de la señal a larga distancia, reuniendo en un solo punto de nuestro esquema tanto la problemática de los *carriers* como el de las operadoras de “servicios globales”, es, por tanto, una compleja cuestión que el mercado irá decantando y en el que la operadora tradicional podrá participar de forma más o menos activa, con mayor o menor cuota de mercado, en función de su capacidad de adaptación y respuesta a las presiones que se están produciendo sobre el sector. A nivel nacional ello le va a exigir la mayor modernización posible de la red de trans-

porte, para tomar posición ante otras redes extendidas nacionales y, a nivel internacional, va a precisar una gran capacidad de oferta de servicios con la que atender una cada vez mayor demanda global de los clientes.

El dominio de la información

Si se cambia radicalmente la perspectiva, habremos de considerar también el riesgo de que el sector de telecomunicaciones en general –y ahora ya no nos estamos refiriendo al de uno u otro país– se juegue en el próximo futuro la propia identificación con el “medio” por antonomasia.

Hasta ahora las telecomunicaciones constituían un soporte genérico de comunicación (medio), que establecía sus propios planteamientos de oferta para la transmisión de mensajes. Tales mensajes constituían una entidad irrelevante frente al predominio del medio. Por importante que fuera la concentración de mensajes a transmitir en poder de un sujeto económico cualquiera, su demanda sobre el sistema unitario de telecomunicaciones siempre era una pequeña porción de la que la sociedad en su conjunto generaba, y el equilibrio de predominio en el mercado siempre se inclinaba a favor del “medio” en la dialéctica “mensaje/medio”.

No deberíamos descartar la posibilidad de una fragmentación excesiva de los agentes productores del “medio” y, en este potencial nuevo orden, resultaría imaginable una situación de predominio de algunos productores de “mensajes” sobre la totalidad, o buena parte, de los múltiples agentes productores del medio. Esto podría conducir a una integración vertical de la producción de la información en un mundo dominado por la información. Entonces, ¿dónde quedaría la identidad del “medio”? ¿cómo sería una sociedad en la que los “medios” de telecomunicación estuvieran confundidos con los “media”?

La televisión interactiva, los periódicos electrónicos, la consulta a una lista interminable de bases de datos documentales de cualquier tipo, son servicios que ya existen pero que, hoy por hoy, todavía no están masificados en su uso, no han llegado al gran público. Sin embargo, al hablar de multimedia suponemos que vamos a ser capaces de generar una casi infinita oferta de servicios, que serán susceptibles de ser utilizados desde cualquier hogar u oficina.

Pero aparte de este esfuerzo voluntarista de nuestra imaginación, hay un hecho real: la imagen interactiva se está incorporando a las telecomunicaciones, por lo que se está produciendo un paulatino y rápido acercamiento de las productoras de la información hacia el sector de las telecomunicaciones, empresas fuertemente multinacionalizadas que ven en el sector y en sus medios de transmisión, que llegan hasta los usuarios finales, canales de distribución siempre abiertos y dispuestos a deglutir y pagar cualquier tipo de información.

No podemos aventurar qué cota se alcanzará en el futuro, pero la amenaza queda latente en el sector, en términos de grandes deseos por disponer de canales y contenidos diseñados y dispuestos para la explotación y uso de todos y cada uno de los clientes, situación en la que los servicios de telefonía pueden convertirse en el valor residual del gran negocio de las telecomunicaciones. Son muchas dudas las planteadas pero, al admitir este planteamiento como tendencia del mercado, la operadora tradicional se ve obligada a buscar también su posible posición a corto y medio plazo para ir adaptando paulatinamente la evolución de su red de forma que, a largo plazo, y en la medida que se vayan realizando estas previsiones, poder participar en este mercado.

Necesidad de una política estratégica integradora

En primer lugar, y desde el punto de vista más tradicional, habríamos de analizar lo que ponen en juego los Estados, que habían hecho de la actividad de producción de las telecomunicaciones un objeto de su propia responsabilidad y actividad.

Desde este punto de vista, los Estados se juegan la pérdida del control sobre el desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones, control que en el devenir de los acontecimientos parece destinado a ser transferido al dominio de agentes trasnacionales de filiación más o menos indeterminada.

Los Estados nacionales del futuro podrán ejecutar políticas de incentivación u orientación del desarrollo de las telecomunicaciones en el país correspondiente, pero de forma indirecta y no como tradicionalmente habían venido haciéndolo. Dicho de otra forma, antes el Estado decidía o participaba en la decisión de cuánto, cómo y dónde había que invertir en un sector que a su vez ejercía de motor de la economía general. En el futuro, posiblemente el Estado tan sólo pueda crear las condiciones más favorables para que otros inviertan y orienten hacia los intereses nacionales sus inversiones.

Por otra parte, para las operadoras preexistentes de servicios básicos, históricamente ligadas a la idea de los monopolios nacionales, el dilema que se pone en juego es el de su supervivencia en su ámbito “natural”, manteniendo una cuota igual o menor de mercado y en condiciones de relativa interdependencia con otros agentes, frente a la eventual oportunidad de un desarrollo trasnacional propio en los mercados globales de cada servicio.

Es evidente que desde dicho punto de vista –el de las operadoras tradicionales– las oportunidades y las condiciones de partida de cada una serán muy diferentes, y en este orden de cosas puede resultar vital, para el ulterior desarrollo de cada operadora, salir a la competencia un año antes o después, o hacerlo con algún punto porcentual de diferencia en la carga financiera, o bien partiendo de un poco más o un poco menos, de modernización de sus métodos de gestión, de su *know-how*, o de su infraestructura.

Pero reuniendo los dos puntos de vista enunciados, el del Estado y el de la operadora básica, se obtiene una nueva perspectiva desde la que puede contemplarse la evolución futura de la estructura productiva de las telecomunicaciones de cada país.

El mercado será abastecido de un modo u otro, por cualesquiera que sean los agentes supervivientes de la batalla. Al menos esto es lo que en principio se supone que ocurre con todas las cosas en un mundo de economía de mercado, pero las condiciones de producción y la radicación nacional de la formación del valor añadido pueden ser muy diferentes, y los planteamientos de la oferta a los diferentes segmentos del mercado, muy distintos también. Bien podrá ocurrir que en un país se produzca sólo la mitad del valor añadido incorporado a los servicios de telecomunicaciones que el país demanda y, por otro lado, nada tendría de extraño que determinados servicios se ofrecieran en varios niveles de calidad y universalidad, dualizando el mercado o simplemente generando estructuras de oferta que dificultarían el desarrollo armónico de la sociedad y su economía.

Estrategia de Telefónica en un mercado en competencia

Telefónica, como operadora de servicios, busca sus propias respuestas en cada uno de los dominios descritos: acceso, transporte e información, bajo un denominador común, como es el encaje de su política estratégica con la potenciación y optimización del sector español de las telecomunicaciones. Creemos que no es posible disociar Telefónica del interés general del sector sin causar graves daños al mismo. De la misma forma, pensamos que el esfuerzo para la adaptación del sector a las nuevas circunstancias no deberá ser únicamente de Telefónica, sino de todos los agentes que participen en el sector.

Hemos de entender que, en general, con la entrada de la competencia e incorporación de las nuevas tecnologías, el modelo de telecomunicaciones del país, como el de todos los demás, está en un proceso de transformación y que, el modelo resultante, debería ser capaz de adoptar en su seno planteamientos de plena competencia, sin debilitar la estructura productiva de servicios española y sin generar costes que, *a posteriori*, tendría que absorber la sociedad. Pensamos que lo que está en juego no es sólo el futuro de Telefónica, sino el de todo el sector español de las telecomunicaciones.

Si tuviéramos que escoger una sola palabra para definir el objetivo estratégico de Telefónica, otra para el objetivo táctico y otra última que resumiese la política a aplicar para conseguirlos, elegiríamos:

- Cliente.
- Dimensión.
- Expansión.

Mantener el liderazgo en el sector requiere una dimensión y fortaleza de la empresa y la forma de adquirirla es expandirse a todas las posibles áreas de negocio, con la vocación de prestar una cobertura total de la demanda segmentada de los clientes, sin olvidar, claro está, la prestación del servicio universal.

Una definición tan amplia en la cobertura de servicios exige, por un lado, la integración de todas las innovaciones tecnológicas en nuestra red y, por otro, la globalización de la operación de los servicios de telecomunicaciones más allá de nuestras fronteras.

Estas líneas generales se pueden ir concretando a partir del análisis de los planes de actuación definidos en el próximo futuro, sin olvidar que el nexo de unión de todos ellos es el cliente y los servicios que demanda.

Son varias las tendencias generalizadas en la demanda de servicios:

- Movilidad.
- Necesidad de una mayor banda o capacidad de transmitir y controlar grandes cantidades de información a gran velocidad.
- Globalización de los mercados.
- Diversificación.
- Segmentación.

La oferta española de servicios móviles se va a ver ampliada en 1994 con la puesta en marcha del servicio paneuropeo GSM (900 digital); así, Telefónica, que disfrutará de una de las dos licencias que se otorgarán en ese año, está preparándose para iniciar su operación en el momento en que la administración lo autorice.

La finalidad de una gran parte de las inversiones de los próximos años está específicamente dirigida a aumentar la capacidad y velocidad de nuestras infraestructuras, configurando la base de nuestra futura red de banda ancha. Así, además de acelerar los planes de digitalización de la planta de conmutación, se potencia la renovación de los equipos de transmisión por otros de mayor capacidad, lo que, unido a que la práctica totalidad de la red de transporte está ya constituida con fibra óptica, nos permite afirmar que Telefónica dispone de la capacidad necesaria para cubrir las grandes rutas de la información en términos competitivos.

Este esfuerzo no sería suficiente si, al mismo tiempo, no se hubieran ya iniciado los planes de acercamiento de la fibra óptica al cliente (bucle). Constituidos los anillos digitales en cada ciudad, faltaba la distribución de la fibra. Esto es lo que nos aporta el Plan Fotón que, aunque inicialmente dirigido a los servicios de comunicaciones de empresa, nos permite “pasar” por la mayor parte de las manzanas o grupos de edificios de cada ciudad, situación en la que Telefónica adquiere una posición avanzada hacia los nuevos servicios multimedia.

La futura constitución del mercado de multimedia nos va a exigir la paulatina evolución de Telefónica hacia este nuevo negocio, no sólo para garantizar la utilización de red, sino también para

profundizar en el conocimiento de un negocio de grandes perspectivas de crecimiento en el que el valor de los contenidos en el idioma español podría convertirse en estratégico.

En este sentido, conviene no olvidar las experiencias que estamos llevando a cabo, así como otros operadores y otros laboratorios de I+D, para la transmisión de vídeo a la carta (*video on demand*) por el par de cobre, ya que su comercialización produciría una revolución del medio y una readaptación de los planes.

La globalización de los servicios requiere de la operadora una dimensión mínima para operar en mercados supranacionales. Es aquí donde encaja la política de internacionalización de Telefónica, que se materializa en la búsqueda de alianzas selectivas con otras operadoras o grupo de operadoras, así como en la adquisición y participación en las estructuras accionariales de otras operadoras. La posición de Telefónica (décimo primera en el *ranking* mundial) es clara en sus tres entornos internacionales:

- Bajo el punto de vista europeo, a Telefónica le interesa mantener su posición relativa, para lo cual habrá de defender sus mercados nacionales, entorno en el que se producirán los ataques globales de la competencia, así como mantener, y en la medida de lo posible aumentar, su cuota de mercado europeo. Estas proposiciones genéricas conllevan la participación en el desarrollo de infraestructuras paneuropeas, así como una clara política de alianzas con las operadoras de nuestro entorno más afines, buscando una mayor internacionalización y globalización en la operación de nuestros servicios.

- Hispanoamérica es, hasta la fecha, el área geográfica de mayor expansión de Telefónica. Su importancia estratégica se cristaliza en unos mercados de gran potencialidad de crecimiento, en los que podemos exportar nuestro *know-how* en la operación de servicios.

- Por último, en lo que a la mundialización de servicios se refiere, Telefónica, además de desarrollar una política de participación selectiva en redes especializadas de alcance mundial, se preocupa por la búsqueda de alianzas con otras operadoras mundiales, con las que poder completar la mayor oferta posible de servicios a los clientes multinacionales.

Importa destacar que el futuro de los operadores tradicionales pasa por su capacidad de globalizar la operación de los servicios de telecomunicaciones y que esto no es posible sin la internacionalización de sus activos. Telefónica, consciente de esta limitación, lleva a cabo una planificación equilibrada del desarrollo de las infraestructuras nacionales con su proyección internacional.

La diversificación de la demanda de servicios está siendo respondida por parte de Telefónica con una cada vez mayor capacidad de oferta. En la actualidad, la oferta de facilidades de red (lla-

mada en espera, llamada a tres, etcétera) y la de servicios de red inteligente (cobro revertido, llamadas masivas, entre otras) es tan amplia como la del país europeo más avanzado.

Por otra parte, Telefónica ha iniciado un programa de desarrollo de aplicaciones específicas por tipo o ramas de actividad empresarial, que tiene por objeto identificar necesidades corporativas de nuestros clientes e impulsar la creación y uso de nuevos productos y servicios.

Esto nos hace retomar nuevamente el eje básico de la estrategia de Telefónica a lo largo de los próximos años: el cliente y la segmentación de los servicios por mercados. No se trata de vender un servicio (el telefónico), sino de diseñar y vender servicios a la medida de cada cliente en particular.

Por último y en lo que a política de precios se refiere, hemos de incidir en la necesidad de incorporar planteamientos de competencia dentro de nuestra estructura tarifaria. Hoy, más que nunca, se necesita ajustar las tarifas a los costes de los servicios, tal y como tantas veces viene repitiendo la Comisión Europea. En este sentido, la estrategia de Telefónica es alcanzar lo más rápidamente posible los precios más eficientes de los servicios prestados por las operadoras de nuestro entorno.