

COMMCENTER - MOVISTAR¹

Carlos López Pampín, Director General de la empresa de distribución de telecomunicaciones Commcenter, se alineaba con los directivos que consideraban que los cambios que se estaban produciendo en el mercado español de telefonía, concluirían en un radical proceso de redefinición del modelo empresarial vigente hasta 2013.

La crisis económica que sufría España desde hacía cinco años, el potencial de uso que tenían los muy aceptados *smartphones*, la utilización intensiva de las redes sociales y otros desarrollos tecnológicos relacionados con Internet, estaban cambiando los hábitos de los consumidores respecto al uso y compra de productos y servicios de telecomunicaciones. A su vez, Movistar² estaba sufriendo la presión competitiva del mercado español, tendente a la bajada de tarifas y estrechamiento de márgenes con la consiguiente pérdida de rentabilidad, por lo que para intentar recuperarla estaba adoptando diferentes medidas de carácter financiero, de operaciones y comerciales. Entre estas últimas figuraban la concentración de distribuidores y la reducción de los llamados costes de captación (integrados por las comisiones que Movistar ofrecía a los distribuidores y los fondos destinados a subvencionar la venta de terminales móviles a particulares).

Ante este entorno de inciertas perspectivas para el mercado de las telecomunicaciones, Carlos se venía preguntando desde hacía meses el rol que podría jugar Commcenter en el futuro de la sociedad de la información, cómo aprovechar las oportunidades que ésta le brindaría y cómo defenderse ante tantos y tan profundos cambios. Su visión del futuro a largo plazo para la empresa pasaba por hacerla crecer para llegar a ser el distribuidor más importante de Movistar en España, representando el 25% de su distribución independiente. Dónde y cómo, eran las cuestiones que Carlos quería debatir con el Comité de Dirección aquella mañana del 2 de mayo de 2013 en la sede de su empresa en La Coruña.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Jose Luis García del Pueyo del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Fátima Segura Alcaide, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©Septiembre 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Movistar era la marca utilizada en España y Sudamérica por el operador español Telefónica, situado en el segundo lugar del *ranking* mundial de telecomunicaciones.

COMMCENTER

Commcenter fue creada en el año 2003 por la integración de las empresas familiares, Grupo Otero y Grupo Osaba, con el fin de actuar como central de servicios de compras y comercialización tanto para ellas dos, como para otras empresas asociadas en el resto de España. La visión que los fundadores tenían sobre el futuro del mercado de las telecomunicaciones resultó absolutamente determinante para llevar adelante la integración, ya que creían en su enorme potencial, pero también consideraban que habría una alta competencia y riesgo de concentración en torno a un cierto oligopolio de oferta formado por tres o cuatro grandes operadores.

El empresario gallego José Luis Otero fundó Autoradio Otero en 1973 en la ciudad de La Coruña, empresa dedicada a la instalación de equipos de radio para automóviles. En 1985 decidió ampliar el negocio para atender la naciente demanda de la telefonía móvil, y creó Radiophone Coruña especializada en la instalación de teléfonos en los automóviles que, con el paso de los años, ampliaría su oferta de productos de telecomunicaciones y acabaría convirtiéndose en 1995 en Otero Telcom.

A su vez, Grupo Osaba (Osaba Electricidad) fue fundada por el empresario riojano Blas Osaba Herrarte en 1962 con el fin de distribuir productos de electrónica. En 1988, su hijo Juan Antonio Osaba incorporó la distribución de productos de telefonía fija y móvil, coincidiendo con el recién liberado sector de las telecomunicaciones. En 1997 fundó URK de Comunicaciones, especializada en prestar servicios de telecomunicaciones a las empresas. En 2001, con el fin de ofrecer a sus clientes un servicio más completo, pasó a formar parte de Cedis —cadena nacional de productos de electrónica—. En 2004, Grupo Osaba amplió su oferta a las áreas de informática y ofimática y entró en el sector de la seguridad, inicialmente como agente oficial de Prosegur³, para, posteriormente, hacerlo de forma independiente comercializando alarmas domésticas y profesionales, así como sistemas avanzados de videovigilancia. Véanse la cronología y formación societaria de Commcenter en los Anexos 1 y 2.

Sin embargo, los cambios que se vaticinaban para el medio o largo plazo y que se pretendían paliar con la integración de ambas empresas fueron llegando más rápido de lo previsto. En el año 2005 se produjo un punto de inflexión para el desarrollo futuro de la compañía, al fijar Movistar una nueva estrategia comercial consistente en fomentar la concentración de sus distribuidores. Otero y Osaba decidieron no quedarse descolgados y emprender un ambicioso proceso de expansión. En aquel momento contaban con 51 tiendas —según la distribución que puede verse en el Cuadro 1— pero, en los años siguientes, abrieron más establecimientos y adquirieron varios distribuidores, preferentemente en zonas donde no estaban presentes⁴.

³ Prosegur es un proveedor de servicios globales de seguridad que aporta soluciones integrales. A nivel mundial, es la empresa líder en el sector de la seguridad privada y, en España, es la única empresa española del sector que cotiza en Bolsa.

⁴ En 2006 incorporaron a Vetelsat de Málaga con 9 establecimientos y en 2009 a Telered Comunicaciones de Vigo con 12 tiendas cuya distribución era la siguiente: Pontevedra 7, Coruña 2, Orense 1, Lugo 1 y Madrid 1.

Cuadro 1. Número y localización de las tiendas de Grupo Otero y Osaba en 2005

OTERO TELCOM	
Provincia	Número tiendas
Coruña	12
Lugo	1
Orense	2
Pontevedra	4
Asturias	4
Total	23
OSABA	
Provincia	Número tiendas
Logroño	8
Pamplona	5
Guipúzcoa	2
Vizcaya	5
Vitoria	5
Zaragoza	3
Total	28

Fuente: Commcenter.

La nueva etapa de crecimiento

La estrategia de crecimiento requería, entre otras medidas, reforzar la estructura directiva, por lo que en 2007 se incorporó Carlos López Pampín, como director general, cargo que había desempeñado desde 1992 en San Luis, compañía gallega líder en distribución de electrónica de consumo. Con su incorporación se inició un proceso reorganizativo, con implantación de nuevos sistemas y mayor profesionalización, y comenzó a configurarse el organigrama directivo vigente en 2013. Véase el organigrama en el Anexo 3.

Fruto de esta política de crecimiento, en 2009 se alcanzaron las 100 tiendas y un equipo de ventas especializado en empresas formado por 50 asesores comerciales. Con esta red de distribución, la empresa se convertía en el primero de los 200 principales distribuidores de telecomunicaciones de capital independiente con que contaba Movistar en España. No obstante, la política de concentración impulsada por el operador seguía presionando, marcándose el objetivo de alcanzar, a medio plazo, los 250 establecimientos y los 200 asesores comerciales para el canal de empresas.

Este objetivo de crecimiento les exigía unos recursos financieros de los que carecían, por lo que, con el fin de no quedarse apartados del proceso de concentración, se plantearon las siguientes tres alternativas de financiación: buscar un socio industrial o