

## **REDES EMPRESARIALES, INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA Y MONOPOLIO: EL CASO DE TELEFÓNICA, 1924 – C. 1965**

Adoración Álvaro Moya  
Universitat de Barcelona  
[adoracionalvaro@ub.edu](mailto:adoracionalvaro@ub.edu)

### **Resumen**

Esta comunicación analiza el papel de las redes empresariales en la evolución de la inversión directa extranjera en entornos económicos e institucionales hostiles, de competencia imperfecta y altos costes de transacción e información. Para ello se estudia en profundidad el caso de una de las empresas españolas más importantes del siglo XX, Telefónica, detrás de cuya creación en 1924 se encontraban los intereses de la multinacional estadounidense *International Telephone and Telegraph* (ITT) y de algunos grupos financieros españoles, los bancos Urquijo e Hispano Americano fundamentalmente. La investigación muestra cómo la red tejida por la empresa americana y sus socios, cuyos tentáculos llegaron hasta las administraciones española y estadounidense, no sólo facilitó su entrada en España y la concesión del monopolio telefónico, sino también la defensa de sus inversiones en momentos especialmente críticos para la empresa extranjera, así como la continuidad de su gestión en la empresa telefónica hasta fechas posteriores a la nacionalización

**Palabras clave:** inversión directa extranjera, redes empresariales, monopolio, ITT, Telefónica

### **Abstract**

This paper analyses the role played by business networks in the evolution of foreign direct investment under hostile economic and institutional contexts, which are characterised by imperfect markets and high transaction and information costs. It is studied the case of one of the most important Spanish companies in the 20<sup>th</sup> century, Telefónica, whose foundation in 1924 responded to the joint action of the US company International Telephone and Telegraph (ITT) and some Spanish business groups – particularly the Urquijo and Hispano Americano ones. The research shows how the network developed by the US multinational and its Spanish partners, which included contacts even within the American and the Spanish governments, facilitated the concession of the telephone monopole to the new company. This network allowed, as well, the defence of ITT's interests in Telefónica in some critical moments for the foreign investor, and the continuity of the American management after the nationalization of the telephone monopole in 1945.

**Key words:** foreign direct investment, business networks, monopole, ITT, Telefónica

## REDES EMPRESARIALES, INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA Y MONOPOLIO: EL CASO DE TELEFÓNICA, 1924 – C. 1965\*

### Introducción

El estudio de la inversión directa extranjera ha acaparado la atención de numerosos especialistas a lo largo de las últimas décadas, especialmente desde enfoques económicos, políticos, y de dirección estratégica y teoría de las organizaciones. Estos enfoques analizan fundamentalmente las razones que llevan a una empresa a internacionalizarse invirtiendo en otros países, la estructura organizativa que adopta, la influencia del entorno institucional en el que se instala, y las implicaciones políticas y económicas de dicha estrategia. Las variables de estudio utilizadas son diversas. No obstante, la literatura existente no suele contemplar la evolución a lo largo del tiempo de dichas variables ni analizar, en un nivel microeconómico, cómo se produce la entrada de las empresas extranjeras ni cómo establecen contacto con los empresarios locales u otros intermediarios.

En esta ponencia se recurre al concepto de redes empresariales para explicar la entrada y continuidad de la inversión extranjera directa, especialmente en entornos económicos e institucionales hostiles, con mercados imperfectos y altos costes de transacción e información. Ésta fue la situación, de hecho, de la economía española durante buena parte del siglo XX. Los protagonistas de este estudio son la empresa estadounidense *International Telephone and Telegraph* (ITT) y sus contactos españoles, los grupos Urquijo e Hispano Americano principalmente. Los intereses de ambos confluyen en la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), la inversión estadounidense más importante en el país durante varias décadas; y se expanden a otras empresas de la multinacional, entre las que destaca el principal suministrador de la CTNE hasta los años setenta, Standard Eléctrica. Los tentáculos de esta asociación llegan incluso hasta las administraciones de ambos países. En esta comunicación se muestra cómo la red tejida por la empresa americana no sólo facilitó su entrada en España y la concesión del monopolio telefónico, sino también la defensa de sus inversiones en momentos especialmente críticos para la empresa extranjera –como el intento de nacionalización de la CTNE durante la Segunda República, o la guerra civil y la posterior intervención por parte del Estado en el control de la sociedad– y la continuidad de su gestión en la empresa telefónica hasta fechas posteriores a la nacionalización. El período de estudio arranca con la creación de la CTNE y la concesión del monopolio en 1924, y finaliza en la década de los sesenta, cuando, por diversos motivos, empieza a diluirse la influencia americana en los órganos gestores de la sociedad. Las fuentes utilizadas han sido muy diversas: documentación original procedente de la compañía española, especialmente las actas del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, informes pertenecientes al Departamento de Estado americano y la embajada en Madrid (depositados en los *National Archives and Records Administration*) y documentos del Ministerio de Asuntos Exteriores español y la embajada en Washington (Archivo del Ministerio de Asuntos Exteriores).

El trabajo se divide en cuatro secciones. En la primera de ellas se revisan las principales aportaciones desde la economía, la dirección de empresas, la teoría de las organizaciones y la

sociología al estudio de la inversión directa extranjera con el fin de encuadrar la contribución que a dicho estudio proporcionan las últimas teorías sobre redes empresariales. A continuación, se sintetiza la trayectoria del servicio telefónico en España, con particular atención a la gestión realizada desde la CTNE. En el tercer apartado se analizan los factores económicos, institucionales y tecnológicos que favorecieron la extensión de redes empresariales en el sector de las telecomunicaciones español. Asimismo, siguiendo un criterio cronológico, se reconstruye la evolución de dichas redes, desde su génesis hasta su progresiva disolución. Finalmente, se ofrecen algunas conclusiones.

## 1. El marco teórico: el concepto de redes empresariales en el estudio de la IDE.

La actividad de las empresas multinacionales ha acaparado la atención de numerosos estudios en distintos campos académicos, desde la economía y la dirección de empresas hasta la teoría de las organizaciones y la politología y sociología.<sup>1</sup> Todos ellos, fundamentalmente, se plantean una misma cuestión, ¿por qué las empresas se internacionalizan? Y dentro de las estrategias de internacionalización, ¿por qué escogen la inversión directa en lugar de la exportación de sus productos y/o servicios o la concesión de licencias a las empresas locales? Las respuestas, así como el elemento objeto de estudio, difieren según el enfoque.

Comenzando por los estudios sociopolíticos, las perspectivas adoptadas se centran en las implicaciones económicas y políticas, a nivel local e internacional, que supone la llegada de capitales extranjeros, en donde los procesos y los resultados obtenidos se guían, fundamentalmente, por la búsqueda de poder.<sup>2</sup> La dirección de empresas y la teoría de las organizaciones, por el contrario, centran su análisis en la forma en que se organiza la empresa multinacional. Mientras para el primer enfoque la estrategia perseguida, basada en las capacidades competitivas o *core competences* de la empresa, determina su estructura, desde la teoría de la organización se suele dar más relevancia a la influencia del entorno institucional en la configuración de dicha estructura. Dentro de este entorno institucional, se ha explicado la entrada de inversión directa extranjera (IDE) y sus características atendiendo a cuestiones culturales –a mayor distancia cultural mayor proclividad a entrar vía empresas mixtas y menor longevidad de las inversiones–; a los patrones jerárquicos y de autoridad imperantes en la sociedad y que configurarían no sólo la estructura de la empresa sino también sus relaciones con el mercado dando lugar a sistemas empresariales o *business systems* muy diferentes<sup>3</sup>; a la política económica del país de destino –orientada a la exportación o a la sustitución de importaciones, restrictiva o permisiva a la entrada de capitales extranjeros (Guillén, 2001)–; a las tradiciones legales –a mayor protección de los accionistas, mayor propensión a crear nuevas empresas–; o al riesgo país o azar político del lugar de destino, el cual, entre otros factores, puede venir determinado por la posibilidad de que se produzca una conducta oportunista por su gobierno (Henisz y Williamson, 1999).<sup>4</sup> Dentro de este riesgo país –que incluye aspectos políticos, socioculturales, económicos e institucionales, y que no necesariamente tiene por qué ser perjudicial a los capitales extranjeros– puede distinguirse entre macrorriesgo, que afecta a los capitales extranjeros en general, y microrriesgo, particular a cada inversión (Durán, 2001: 429).

Finalmente, desde la teoría económica la literatura sobre la internacionalización empresarial es abundante e intenta dar respuesta a diversos interrogantes. Muy sucintamente, las primeras teorías clásicas y neoclásicas, basadas en la ventaja comparativa y en la competencia perfecta, han sido superadas desde la teoría de la organización industrial, según la cual las empresas producen en otro país para aprovechar sus ventajas específicas, basadas en diferentes activos intangibles, y así obtener, al menos temporalmente, una renta monopolística.<sup>5</sup> Para ello, es necesario que la empresa sea capaz de internalizar dichos activos, y, en cualquier caso, la decisión de invertir y cómo hacerlo variará en función de los costes de transacción, bajo los supuestos de racionalidad limitada y posibilidad de oportunismo.<sup>6</sup> Desde un punto de vista más dinámico, la teoría del ciclo del producto, por el contrario, insiste en la madurez del producto proporcionado como razón para localizar su fabricación en una u otra zona –a mayor madurez, economías de escala y estandarización se va trasladando su producción a otros países, avanzados primero y menos desarrollados después (Vernon, 1966). Un razonamiento similar se ha aplicado para la tecnología, según el cual la progresiva estandarización del proceso productivo “innovador” fomentaría la inversión directa, y posteriormente la concesión de licencias, para su explotación en otros países (Durán, 2001: 144-146). Pero sin duda, el marco teórico que mayor difusión ha tenido, especialmente en historia empresarial, es el paradigma ecléctico de Dunning, que engloba buena parte de las teorías anteriores (Dunning, 1979, 1988). Según este autor, una empresa se instalará en el exterior si posee tres tipos de ventajas (*paradigma OLI*): ventajas de propiedad (*Ownership Advantages*) derivadas de activos intangibles que no posean sus competidoras, concepto que recoge de la teoría de la organización industrial; ventajas de internalización de dichos activos (*Internalization Advantages*), en la misma línea que la teoría de los costes de transacción; y ventajas de localizarse en el destino seleccionado (*Location Advantages*)<sup>7</sup>. Si se cumplen las tres condiciones, la empresa invertirá en el exterior. Si tiene ventajas de propiedad y las puede internalizar, pero no hay incentivos de localización para establecerse en el exterior, exportará. Si tiene esas ventajas de propiedad pero es incapaz de internalizarlas, venderá la licencia. Según esta teoría, el propio desarrollo económico de un país –entendido como un proceso de acumulación y generación de activos– implica cambios en su estructura productiva –y en el/los sector/es que lidera/n dicho proceso de acumulación–, y, en consecuencia, condiciona el tipo de inversión directa emitida y recibida (*Investment Development Path, IDP*).<sup>8</sup>

Todas estas teorías, expuestas aquí de forma muy sintética, presentan limitaciones a la hora de explicar la internacionalización empresarial, y han sido objeto de críticas en las que no voy a entrar en este trabajo. Tan sólo me gustaría señalar una cuestión común a todas ellas: mientras ofrecen respuesta, más o menos criticable, a la razón que persigue una empresa para invertir en otro país en un determinado momento, e incluso a la evolución del tipo de sector, tecnología, producto y/o servicio que se internacionaliza, presentan debilidades para explicar la evolución de dicha inversión una vez realizada –o de las variables que se han identificado como determinantes–, y no ahondan en las estrategias desarrolladas para mantenerla a lo largo del tiempo. Es en este punto donde la teoría sobre redes resulta especialmente útil para complementar a las anteriores explicaciones. Siguiendo a uno de sus principales teóricos, el sociólogo Mark Casson, una red “identifica, a partir de relaciones entre individuos, los flujos de transmisión de información y recursos que transcurren a través de

diferentes organizaciones, instituciones o espacios informales, los cuales son económicamente y socialmente más significativos en coyunturas de elevada incertidumbre”, facilitando “la reducción de costes de información y transacción que se deriva de una mayor eficiencia en la circulación de información y recursos”.<sup>9</sup> En este sentido, desde la dirección y organización de empresas se ha comenzado a abogar por la utilización del concepto de redes empresariales –como sustituto a la estructura multidivisional– para explicar el aumento del comercio intrafirma, vínculos estrechos con proveedores y distribuidores, la existencia de grupos empresariales y las asociaciones estratégicas temporales de empresas.<sup>10</sup> Cuando una empresa decide establecerse en el extranjero, busca, aunque no exclusivamente como ponen de relieve las teorías expuestas anteriormente, reducir los costes de transacción e información que supone operar desde el país de origen, y para ello precisa que los canales de transmisión de información y recursos sean lo más eficientes posibles. El mercado puede cumplir este papel, pero no es “perfecto”, y mucho menos cuando se trata de economías intervenidas, gobiernos discrecionales y entornos institucionales (y sistemas empresariales) muy diferentes, que elevan la incertidumbre y el riesgo de la operación. El problema se acentúa cuando el mercado (y la comunidad empresarial) es relativamente pequeño y cerrado. Como alternativa al mercado, se encuentra la asociación, con menor o mayor grado de formalidad, con empresas, grupos financieros y/o individuos locales, que conocen el nuevo entorno, en un sentido amplio, que rodeará a las inversiones extranjeras. Dicha asociación resultará más eficiente cuanto más largos y flexibles sean sus tentáculos, especialmente si los contactos llegan hasta la propia administración y garantizan, e incluso aceleran, las autorizaciones, en su caso, que sean pertinentes para realizar sus operaciones. En este contexto, la literatura ha enfatizado la formación y crecimiento de los grupos empresariales o económicos, que consisten en asociaciones formales e/o informales de numerosas sociedades –generalmente anónimas– con capacidades para operar en sectores muy diversos, pero cuyo control empresarial y financiero está centralizado en una única empresa, holding, banco o familia/s.<sup>11</sup> Estos grupos son los que se asociarían con los inversores extranjeros para obtener un beneficio que por sí solos no podrían conseguir, bien por falta de recursos financieros o, especialmente, recursos tecnológicos. Esta estrategia, además, les permitiría afianzarse como grupo en el entorno local. Posiblemente, cuanto más atrasado, en términos tecnológicos, y maduro se encuentre el mercado y el empresariado local, más proclividad cabría esperar de este último para aliarse con otras empresas extranjeras más avanzadas. Las redes formalizadas serían más flexibles, informales y autónomas que las que unen a las empresas del grupo, y no estarían guiadas por una misma dirección, sino por un interés estratégico, a medio y/o largo plazo, común.

Echemos la vista atrás ahora a la situación económica y empresarial española de buena parte del siglo XX. A grandes rasgos, hasta el final de la dictadura franquista se ha caracterizado por el intervencionismo y el corporativismo, además de por su atraso tecnológico y el significado papel jugado por una serie de grupos financieros e industriales, que no siempre fueron capaces de adaptarse a la creciente liberalización de la economía española desde los años setenta. El protagonismo de algunos de ellos en la concesión de sonados monopolios durante la dictadura de Primo de Rivera (el caso del que se ocupa este trabajo, Telefónica, es sólo uno de ellos), su acceso privilegiado a recursos e información durante el franquismo (licencias de importación, cupos de

materias primas, personalidades clave en algunos lugares de la Administración), así como su relación con relevantes empresas extranjeras, son sobradamente conocidos.<sup>12</sup> Los siguientes apartados pretenden contribuir a explicar cómo se han ido articulando algunos de esos vínculos a través del desarrollo de redes empresariales en el sector de las telecomunicaciones español.

## 2. Los resultados: la modernización del sector telefónico español

El teléfono apareció de forma muy temprana en España, tan sólo un año después de la invención de Bell, sin embargo su desarrollo en las siguientes décadas fue lento y descoordinado. El titubeante marco legislativo redactado desde los gobiernos de la Restauración, enfrentados respecto al grado de control a ejercer sobre el sector, favoreció, en general, concesiones a corto plazo, de distinto grado de atomización, que desincentivaban la mejora y ampliación del servicio por parte de la iniciativa privada. En consecuencia, cuando Primo de Rivera llegó al poder se encontró con un servicio caro y de baja calidad, basado en una tecnología heterogénea que dificultaba la formación de una red telefónica nacional integrada (Calvo, 2002: 82-84). El interés por modernizar este estratégico servicio fue inmediato, y se cristalizó en la polémica concesión del monopolio telefónico a la recién creada Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), detrás de la cual se encontraba la estadounidense *International Telephone and Telegraph* (ITT).

La entrada en escena de la CTNE inauguró una época de fuerte expansión del servicio telefónico. Entre 1924 y 1970, el número de líneas en servicio se había expandido en más de 34, y el de conferencias por casi 150 (CTNE, 1980). En términos de productividad, tanto según líneas en activo por empleado como número de conferencias por trabajador, el avance también fue significativo.<sup>13</sup> De hecho, la empresa se había convertido en una de las mayores del país al poco tiempo de su constitución (Carreras y Tafunell, 1993: 131).<sup>14</sup> Esta expansión del servicio telefónico se explica, por el lado de la demanda, por el desarrollo del mercado potencial que existía en las primeras décadas del siglo XX –en concreto por el crecimiento en los niveles de renta y de actividad de la industria y los servicios, especialmente desde los años cincuenta y sesenta–, y, atendiendo a la oferta, por la incorporación de una tecnología homogénea más avanzada, guiada desde una gestión empresarial más eficiente. Centrándonos en este último punto, a lo largo de este período dos tipos de sistemas telefónicos coinciden. Por un lado, el servicio tradicional manual, donde la conexión se realizaba a través de una operadora<sup>15</sup>, y el servicio automático, sin dicha intermediación. Telefónica simultaneó la ampliación territorial del servicio a través de la instalación de estaciones manuales, cada vez de mayor capacidad, con la implantación progresiva de centros automáticos en los principales núcleos económicos del país. Con ello iba incorporando los avances técnicos disponibles, los cuales, antes de la era digital, pasaban por incrementar el número de conexiones –con el continuo problema de saturación de las redes por aumento del número de abonados–, a través de cables más gruesos (cables coaxiales), centrales de mayor capacidad y centrales automáticas, que mejoraran además la calidad de la transmisión.<sup>16</sup> Estos avances fueron acompañados, asimismo, por un cambio en el soporte físico de las transmisiones, del hilo desnudo, predominante hasta 1945, al cable

subterráneo. A todo ello se había comprometido la empresa en su contrato con el estado (CTNE, 1932).

Los cambios técnicos mencionados estuvieron dirigidos por los expertos y directores de la compañía americana. Desde la constitución de la CTNE, y especialmente en 1926 y 1927, se hizo un gran esfuerzo por formar al personal español, para lo que se contó con los ingenieros y contables, así como todo tipo de personal cualificado de ITT, *International Standard Electric* e incluso de AT&T (Delorraine, 1974: 67). Sus lecciones estuvieron canalizadas a través de la nueva Escuela de Telefonía, de asistencia obligatoria para unirse a la compañía o para promocionarse. Estos cambios implantaron, de manera pionera en España y de forma más contemporánea respecto a Estados Unidos, la denominada organización científica del trabajo, despertando no pocos conflictos con los trabajadores y que estallaron a principios de los años treinta, cuando el nuevo marco político de la Segunda República lo permitió.<sup>17</sup> Siguiendo también patrones americanos, que se adecuaban perfectamente al tradicional paternalismo de la empresa española, se pusieron en práctica otras iniciativas, como la constitución de una asociación de empleados y de una revista de la compañía; y el desarrollo de la “familia telefónica”, una serie de derechos y privilegios –desde vivienda, indemnizaciones por accidentes laborales y preferencia por hijos de empleados para incorporarse a la compañía, hasta actividades deportivas y lúdicas fuera del trabajo –que continuaron en la época franquista –cuando se introdujo la participación de los trabajadores en los beneficios y el seguro colectivo obligatorio (Álvaro, en prensa). Además, se produjo una reorganización administrativa dividiendo el territorio español en distintos distritos y zonas, y en departamentos según la actividad a realizar, y se comenzaron a elaborar planes quinquenales para organizar las construcciones a realizar.

La legislación que rigió durante el período de estudio, muy nacionalista, así como el propio compromiso adquirido en el contrato de concesión, exigía que la mayor parte del personal de la CTNE fuera español. Si bien así se cumplió por parte de la compañía, los altos puestos directivos – todos en los inicios, y más circunscritos después a las secciones de contabilidad e ingeniería, junto con la vicepresidencia del Consejo de Administración, algunos vocales de éste y el interventor general– permanecieron en manos americanas. El estudio de las actas del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la empresa muestra que su participación fue activa, y no comenzó a disminuir hasta fechas posteriores a su nacionalización. De hecho, la venta de las acciones de ITT al estado español vino acompañada de dos contratos por los que la entidad americana continuaba asesorando y suministrando de material a la española. Por su parte, la delegación del estado, presente en la compañía desde su constitución, tuvo escaso protagonismo salvo durante la guerra civil, en el bando nacional, y en los años que transcurrieron hasta su nacionalización.<sup>18</sup> Tras ella, nuevamente las riendas vuelven a los cargos norteamericanos y sus socios, al menos hasta los años del desarrollismo.

### 3. La actuación de las redes empresariales en el sector telefónico español

La estrategia adoptada por ITT para ganarse el favor del estado español consistió en aliarse con algunos grupos locales y establecer contactos en el seno de las administraciones española y estadounidense. Su principal ventaja específica consistía en su acceso potencial a una tecnología que permitiera la modernización del sector, pero que no tenía por qué ser más eficiente que la de sus competidores; disponer de los medios financieros necesarios para llevarlo a cabo, a través de emisiones en el mercado estadounidense y de sus lazos con la banca de dicho país, en especial con la Banca Morgan<sup>19</sup>; y, posteriormente, obtener los apoyos españoles necesarios para introducirse en el mercado español. Además, dicho mercado presentaba importantes factores de localización: su crecimiento potencial y mano de obra barata –no olvidemos que el servicio manual era intensivo en este factor. El hecho de que se comenzara a considerar la telefonía como monopolio natural no dejaba de favorecer, asimismo, a quien obtuviera la concesión. En cuanto al marco institucional y cultural, muy diferente al estadounidense, no parecía ser el más favorable para la implantación de la multinacional. Si tenemos en cuenta la tradición nacionalista del país, común a los diferentes gobiernos en el poder a lo largo del período estudiado, el macrorriesgo, asimismo, era elevado. En cuanto al microrriesgo, si bien también era significativo al considerarse la telefonía como un sector estratégico para la soberanía nacional, esto se contrarrestaba por el atraso tecnológico español, y por ser un sector de cambio estructural lento (Gálvez y Comín, 2003:146). Obtener las alianzas adecuadas, por tanto, resultaba crucial para la multinacional si quería encontrarse en una buena posición para lidiar a largo plazo con los aspectos más negativos de su inversión.

Se ha hecho referencia anteriormente al acceso “potencial” de bienes de equipo por parte de ITT, ya que la multinacional no disponía, al menos formalmente, de su propia tecnología antes de obtener el monopolio, claro que sus competidoras, aunque sí contaban con los componentes, no con experiencia en el servicio telefónico (ITT llevaba cuatro años operando en Cuba y Puerto Rico). Esta conexión entre fabricación de componentes y servicio telefónico se producía porque, mientras las compañías telefónicas se encargaban de suministrar un servicio y de construir las infraestructuras necesarias para efectuar dicho suministro, la cantidad y calidad de la transmisión estaba subordinada a los equipos y materiales utilizados. Por tanto, el cambio tecnológico depende de las empresas de componentes, no de las operadoras, de ahí que estas últimas desde los inicios de la telefonía hayan intentado controlar ambos estadios (López, 2003). En el caso de ITT, hasta 1925, cuando adquiere International Western Electric (IWE) –incluido sus directivos e ingenieros, de diversa procedencia geográfica– transformándola en la International Standard Electric (ISE), no disponía de un suministro “asegurado” de material, abasteciéndose de otras entidades americanas, entre ellas la propia American Western Electric y su brazo internacional, ambas pertenecientes a la americana AT&T y relacionadas con la poderosa Banca Morgan.<sup>20</sup> El hecho de que ITT estuviera financieramente ligado a dicha banca, y quizás también que sus presidentes lo estuvieran por lazos familiares, tuvo que actuar en su favor en sus tratos con el estado español, así como su estrecha relación con AT&T.<sup>21</sup> De hecho, el principal proveedor de la CTNE hasta la creación de Standard Eléctrica fue Teléfonos Bell

S.A., filial de IWE, que luego se encargaría asimismo de la formación de los trabajadores de la Standard tras la compra de la casa matriz por ITT.<sup>22</sup>

Los socios españoles de ITT también estuvieron presentes en los consejos de administración de otras filiales de la multinacional americana. El cuadro 1 del Apéndice recoge las personalidades más relevantes de ambas nacionalidades. En el lado de ITT, fueron especialmente activos en España su presidente, Sosthenes Behn, así como Lewis Proctor y Fred Caldwell. Entre los socios españoles destacan los bancos Urquijo e Hispano Americano, por ser los que cronológicamente antes, y por más tiempo, se vincularon a la multinacional. No obstante, otras personalidades relevantes de la banca y de la empresa española se encontraban entre los vocales del Consejo de Administración de la CTNE. Algunos ejemplos fueron P. Garnica (Banco Español de Crédito, CAMPSA, CHADE, Celulosa Española), J. Arteché (Banco Bilbao, Iberduero, CENEMESA), J. Escudero Toledo (Banco Bilbao, CENEMESA, SECEM), J. Bertrán y Musitu (Pirelli, CHADE), J. Navarro Reverter (Banco Hipotecario, Cía. Sevillana de Electricidad) y A. Garrigues (ligado a través del bufete familiar con numerosas empresas extranjeras desde los años cincuenta, como Westinghouse, General Electric, IBM, Cabot).<sup>23</sup>

Esta conexión de ITT con “la burguesía financiera” nacional ya fue apuntada por Roberto Carballo en su tesis doctoral (Carballo, 1975). Su investigación, muy crítica con el control americano, coincidió con otros trabajos que, desde la economía aplicada y el periodismo, señalaban el poder de determinados grupos financieros en la estructura empresarial española, y su vínculo con las principales empresas multinacionales que operaban en el país.<sup>24</sup> En este contexto, con la ITT de los setenta como protagonista –gravemente dañada por su ayuda a la CIA para derrocar el gobierno de Salvador Allende en Chile–, aparecieron las obras divulgativas de Abraham Guillén (Guillén, 1977), y César Alonso y Peru Erroteta (Alonso y Erroteta, 1982). Bien por su carácter divulgativo, bien por sustentarse en la útil, pero limitada, información proporcionada por los Anuarios de Sociedades Anónimas, ninguna de ellas profundiza en las relaciones entre la multinacional y los grupos españoles. Por otro lado, los tentáculos de dicha asociación llegaron hasta las administraciones de ambos países, como ha sido puesto de relieve también por Roberto Carballo (Carballo, 1979) y por los historiadores de ITT (Little, 1979; Sobel, 2000). No obstante, estos estudios no abarcan todo el período en el que discurre esta conexión “diplomática” ni tienen en cuenta lo que simultáneamente estaba sucediendo en el seno de ambas sociedades. Las siguientes páginas constituyen un intento de profundizar en estas cuestiones.

#### *La génesis de las redes: el aterrizaje de ITT en España y la constitución de la CTNE (1923-1924).*

Un año antes de la creación de la CTNE, distintas aspirantes –ITT, la sueca Ericsson y la alemana Siemens-Halske– realizaban gestiones ante el último gobierno de la Restauración con el fin de ser las elegidas para llevar a cabo la reorganización del sistema telefónico español.<sup>25</sup> Tras arduas gestiones la ITT llegó a presentar un proyecto a García Prieto, pero el golpe de estado de Primo de Rivera impidió conocer el resultado.<sup>26</sup> No obstante, la labor realizada no fue en balde. En primer lugar, la empresa americana se aseguró el control de buena parte de la red telefónica, urbana e interurbana,

a través de la adquisición de la Compañía Peninsular de Teléfonos, que, junto con sus filiales, era la más importante en ese momento, y de las opciones de compra de varias concesionarias privadas.<sup>27</sup> Además, este viaje permitió a los hombres de ITT –S. Behn, L. Rock, L. Proctor, F. Caldwell, y, posteriormente, Ogilvie y Walker<sup>28</sup>– establecer los primeros contactos con sus futuros socios en el negocio telefónico español. El primero de ellos fue el entonces subsecretario de la Presidencia, Eugenio Barroso Sánchez-Guerra. Además, se conoce que en la elaboración de su proyecto contaron con la ayuda de diversos ingenieros y abogados españoles, cuyos nombres no se han identificado pero que cabe suponer que fueron los mismos que colaboraran de nuevo unos meses más tarde, ahora ante el directorio militar de Primo de Rivera. Ya en el seno de éste, contaron con el asesoramiento de varios de sus miembros, en Correos y Telégrafos, como su director, el Coronel Tafur (Carballo, 1979: 584); el secretario general Gurmensindo Rico; el ingeniero Luis Alcaraz; y, especialmente, Pedro Pérez Sánchez, quien, según un antiguo directivo de la empresa americana, proporcionó a ITT todos los datos sobre el servicio telefónico del momento para que pudieran presentar una solución sólida (Delorraine, 1974: 57). Dicha solución se redactó con influyentes abogados españoles: Eugenio Barroso, Valentín Ruiz Senén (Banco Urquijo), Julián Cifuentes y Amadeo Álvarez García (Banco Hispano Americano) y el propio hijo del dictador, José Antonio Primo de Rivera.<sup>29</sup> Sus contactos permitieron incluso que llegara a entrevistarse con el propio Alfonso XIII y el general Primo de Rivera, y que la embajada americana, en contra de la opinión del Departamento de Estado –quien se mostraba reticente a apoyar un monopolio–, intercediera a su favor (Little, 1979: 451).

La estrategia de ITT, no obstante, iba más allá de los contactos en la esfera política. Su alianza con significativos grupos industriales y financieros locales cristalizó en la creación de la CTNE en abril de 1924 y en la firma, en esa misma fecha, de un contrato, que entraría en vigor exclusivamente si la empresa española obtenía el monopolio telefónico, entre la empresa española y la americana. Éste sería el controvertido acuerdo que se renovarían en agosto del mismo año, cuatro días más tarde de la concesión del monopolio, y que tantas críticas levantaría entre contemporáneos y entre estudiosos posteriormente. En él, la CTNE transfería sus acciones a ITT a cambio de los derechos de esta última en la Compañía Peninsular y otras concesiones, se preveía la ampliación de capital una vez conseguido el monopolio, y se establecían los cánones a pagar al grupo de ITT por su asesoramiento técnico y financiero. Sólo existía una diferencia entre los acuerdos de abril y agosto, en relación a la cuantía y composición del capital social de la nueva entidad. La previsión del primero de un incremento de hasta 60 millones de ptas. y la participación, minoritaria (0,5% cada uno), de hasta siete bancos españoles, se convirtió en el segundo en un capital social de 115 millones de ptas. en el que sólo el Banco Urquijo y el Banco Hispano Americano participaban con un 0,3% cada uno.<sup>30</sup> Los protagonistas concretos de esta operación, los miembros del Consejo de Administración de la Telefónica, fueron, por el lado americano, Sostenes y Hernand Behn junto con L. Proctor, y por el español, el Marqués de Urquijo, Julián Cifuentes, Gurmensindo Rico, Amadeo Álvarez, Valentín Ruiz Senén y José López Nieulant (Marqués de Perijáa). También podríamos añadir al Duque de Alba, interlocutor con la administración y presidente de Standard Eléctrica.<sup>31</sup> Finalmente, el contrato con el estado también contó con el beneplácito de la administración estadounidense, quien, tras un detenido

estudio, llegó a la conclusión de que se trataba de un caso de monopolio natural. Eso sí, también advertía que en caso de rescate por parte del estado –algo que se contemplaba en el contrato– salvo que éste se realizara ilegalmente, no podría acudir al gobierno americano en busca de ayuda.<sup>32</sup> Sin embargo, pocos años más tarde la administración americana se encontraba nuevamente intercediendo por los intereses de la multinacional.

#### *Primeras dificultades: denuncia del contrato con el Estado durante la Segunda República (1931-1935)*

El advenimiento de la Segunda República inició una época de dificultades para la CTNE, particularmente para ITT. A pesar de que su presidente había recibido garantías por parte del gobierno provisional de que se respetaría su contrato con el estado español (Little, 1979: 454), a los graves disturbios laborales del verano de 1931, muy negativos para la imagen de la empresa telefónica, le siguió una comisión de estudio del susodicho contrato, cuyo resultado fue un proyecto de ley denunciado su ilegalidad presentado ante las Cortes por el Ministro de Comunicaciones, Martínez Barrios, en diciembre de ese mismo año. Inmediatamente, la empresa americana acudió al Departamento de Estado para que intercediera a su favor, quien elevó al gobierno español un comunicado de apoyo a la compañía, quejándose del trato al que se la estaba sometiendo cuando otros contratos concedidos por Primo de Rivera a empresas extranjeras no estaban siendo atacados (como la Transradio, bajo control alemán, o la Compañía Italiana de Telégrafo).<sup>33</sup> Este fue el inicio de una abundante correspondencia entre ITT, tanto en Madrid como en Nueva York, con el gobierno y la embajada de EE.UU., y, por ende, con el Ministerio de Asuntos Exteriores español.<sup>34</sup>

La propuesta de Martínez Barrios quedó arrinconada durante los primeros meses del gobierno de Azaña. Las perspectivas en el seno de ITT eran diversas. En el verano de 1932, sin embargo, predominó la postura de L. Proctor, quien, siguiendo los consejos de Santiago Alba, consideraba que Azaña no retiraba dicho proyecto sólo con el fin de contener a los más radicales de su gobierno. Así, convenció a la embajada americana, en contra de la opinión de otros directivos de la multinacional, para que, al menos de momento, no interviniera y no se avivaran las críticas.<sup>35</sup> Sin embargo, en noviembre de 1932 fue reintroducida en las Cortes el proyecto de ley sobre la ilegalidad del contrato, e incluso Azaña, poco antes, había comentado a directivos de ITT que, aunque personalmente no estaba en contra de la compañía americana, la posición de su gobierno era demasiado delicada para garantizarle su protección, y cuanto menos podría revisarse el contrato para hacerlo más favorable al estado.<sup>36</sup> Su opinión, no obstante, cambió tras reintroducir el proyecto, asegurando a la embajada americana que se llegaría a una solución conjunta y que sólo había que dejar pasar el tiempo.<sup>37</sup> Sin embargo, las autoridades estadounidenses y la multinacional, quienes trabajaron mano a mano en este asunto, aumentaron su presión sobre el gobierno republicano –quien no quería ahuyentar a los capitales extranjeros del país y evitar a toda costa, por tanto, una nota de prensa, finalmente divulgada por la administración americana, sobre los problemas de las empresas extranjeras en España– para que se respetasen los intereses de ITT.<sup>38</sup> Su estrategia surtió efecto y Azaña, siguiendo sus recomendaciones, constituyó en diciembre una Comisión, formada por representantes de la entidad telefónica y del gobierno, para estudiar conjuntamente el contrato, y

suspendió el debate en las Cortes. Algunas diferencias sobre la composición de dicha Comisión –a la compañía telefónica llegan rumores sobre la preferencia de elegir a españoles– aún llevaron a la embajada americana a elevar alguna nota de protesta al gobierno español<sup>39</sup>, pero desde principios de 1933 la situación ya estaba controlada. En febrero de 1933 Behn se mostraba optimista, entendiendo que todo este proceso se había originado por razones políticas y lo mejor era “taking the situation slowly”.<sup>40</sup> Y parece que el directivo americano estaba en lo cierto. Todavía en junio de 1934, el Consejo de Ministros, con disensiones al respecto, estaba discutiendo la fórmula más adecuada para disminuir el poder de ITT en el seno de Telefónica.<sup>41</sup> Al final del verano, la llegada al poder en septiembre de Alejandro Lerroux, quien había sido uno de los hombres de la multinacional en las Cortes, supuso el fin de las hostilidades hacia la CTNE, al menos hasta la victoria del Frente Popular en 1936.<sup>42</sup> Y es que la empresa telefónica, además del apoyo de la administración americana, había contado con sus propios contactos en las Cortes, como Lerroux y Miguel Maura.<sup>43</sup> Su estrategia se complementó con un el seguimiento estricto de todos los requerimientos legales que se solicitaban por parte del gobierno español, y que incluyó varias comparecencias ante las Cortes, así como con la publicidad sobre toda la obra realizada.<sup>44</sup>

#### *Tiempos difíciles: guerra civil, intervención y nacionalización (1936-1945)*

Las dificultades para la CTNE volvieron poco tiempo después del intento de nacionalización republicano, con el estallido de la guerra civil. Como es conocido, la CTNE operó en ambos frentes. A pesar del ofrecimiento inicial del servicio telefónico a los insurgentes por parte de S. Behn (Little, 1979: 469), la dirección también se dividió. Mientras los hombres de ITT, junto con algunos españoles se mantuvieron al lado del gobierno de la República, acompañándole incluso en su traslado a Valencia, sus socios del Banco Urquijo y el Hispano Americano trabajaron con el de Burgos. Esta hábil estrategia salvaguardaba los intereses de la empresa telefónica fuera quien fuera el bando vencedor. Además, cara a los insurgentes, la empresa telefónica, salvo administración y contabilidad, había sido militarizada por el gobierno republicano, según decreto oficial de 29 de octubre de 1936. Otra cosa es, que en realidad, dicha militarización había sido pactada entre ambas partes, asumiendo el estado toda responsabilidad sobre las pérdidas que se generaran y controlando la conflictividad obrera.<sup>45</sup> Aún así, ITT no las tenía todas consigo, y mantuvo a sus directivos en España durante la guerra civil, pues temía que el gobierno o los comités obreros se hicieran con la empresa en su ausencia.<sup>46</sup> Por otro lado, en 1938, cuando ya parecía clara la victoria franquista, hubo movimientos de acercamiento por parte de la multinacional a este bando, a través de su ministro de Asuntos Exteriores, el Conde de Jordana, (Delorraine, 1974: 72). ITT temía que Franco cediera a las presiones del gobierno nazi para tomar la CTNE y crear, bajo supervisión alemana, un monopolio conjunto de radio, telégrafo y teléfono.<sup>47</sup> Los rebeldes, en cambio, no parecen que estuvieran por la labor, pero tampoco se lo pusieron fácil a ITT al finalizar el conflicto bélico. En primer lugar, negaron la entrada en España de los miembros americanos en el Consejo de Administración de la entidad, y éstos, además de otros españoles, fueron sometidos a expedientes de depuración como el resto del personal. Finalmente, la intervención de la diplomacia americana, quien llegó incluso a denegar

créditos del Export Import Bank para la compra de algodón y petróleo si esto no se realizaba, permitió a ITT recobrar su posición, en agosto de 1940, en el seno de la CTNE.<sup>48</sup> Su control, no obstante, estuvo más limitado desde entonces, y sus decisiones, mucho más debatidas. Los principales opositores a las iniciativas desarrolladas eran la delegación del estado y el director general de la empresa en esos años, Demetrio Mestre, un antiguo empleado de la compañía que durante la guerra civil había ido escalando puestos.<sup>49</sup> Así, los planes de inversiones se veían ralentizados, las propuestas para elevar las tarifas denegadas, las cuentas desde 1936 no se aprobaban y el estado tenía una considerable deuda impagada por servicios prestados por la compañía. Ésta era la situación cuando se iniciaron las conversaciones para la venta de las acciones pertenecientes a ITT al estado español, gestionadas fundamentalmente entre Caldwell y Demetrio Carceller. A su favor, ITT tenía la posibilidad, según el contrato con el estado, de reclamar la ampliación automática de la concesión por el período en que hubiera dejado de percibir sus derechos, es decir, desde el estallido de la guerra civil.<sup>50</sup> No obstante, no era éste su deseo, sino liquidar sus activos en España, los cuales no estaban reportando ningún beneficio a la multinacional. Ya en agosto de 1943, ITT había propuesto la venta de parte de sus acciones a la CTNE, con conocimiento del gobierno español, quien no lo autorizó.<sup>51</sup> Desde entonces, las relaciones entre la empresa americana y el gobierno español cada vez fueron más tensas, aunque ambos estuvieran de acuerdo en que se produjera la venta e ITT, incluso, contara con algunos apoyos en el nuevo gobierno.<sup>52</sup> De nuevo, la acción diplomática estadounidense facilitó que se llegara a un acuerdo y se respetaran los derechos de la multinacional.<sup>53</sup> Finalmente, en mayo de 1945 ITT traspasaba sus acciones al gobierno español, si bien teóricamente para que éste las colocara en el mercado, algo que nunca llegó a producirse.<sup>54</sup> Además, se firmaba poco después sendos contratos de asesoramiento y de suministro con ITT y con Standard Eléctrica, cumpliéndose así las expectativas del propio estado español, deseoso de seguir contando con la asistencia extranjera.<sup>55</sup>

En mi opinión, los socios españoles de ITT debieron facilitar su devenir durante estos convulsos años. Puede pensarse que la división del Consejo de la compañía durante la guerra civil, además del talante nacionalista del nuevo gobierno, era una excelente oportunidad por parte del grupo Urquijo y allegados para hacerse con el control permanente de la empresa. De hecho, parece que en 1940 hubo una oferta, por parte de bancos españoles no especificados, para adquirir la CTNE, oferta que es rechazada por la multinacional ante la falta de autorización del Departamento de Estado, quien temía que hubiera detrás dinero alemán. Pero en caso de que esta oferta hubiera sido presentada por el Banco Urquijo y el Hispano Americano, podría haber estado incluso dirigida desde su socia americana, quien por esas fechas estaba considerando vender sus activos en España como solución a los graves problemas de liquidez por los que atravesaba.<sup>56</sup> S. Behn, además, había indicado en 1939 su deseo de dejar los servicios para concentrarse en la producción de material, y, tras la segunda guerra mundial, abandonar los mercados europeos a favor del americano.<sup>57</sup> De hecho, sus beneficios en la Telefónica no podían ser repatriados desde mediados de 1934, primero por su prohibición ante el déficit de la balanza de pagos y posteriormente por el estallido de la guerra civil y la intervención franquista posterior. Además, la nueva administración de Roosevelt no parecía tan proclive a defender los intereses de la multinacional. Ni en la renegociación de los acuerdos

comerciales entre ambos países a mediados de 1934 se incluyó el problema de los beneficios, ni a lo largo de 1935 y 1936 se accedió a incluir un préstamo para estabilización monetaria en cualquier transacción comercial bilateral.<sup>58</sup> En el caso de la oferta supuestamente alemana, a la que ITT estaba considerando acceder por problemas de liquidez, su rechazo había sido compensado por un crédito del Export Import Bank (Tetsuo, 1990: 119-120). Incluso la multinacional comentó al Departamento de Estado haber encontrado una fórmula para vender sus acciones de CTNE a través de un grupo de bancos británicos.<sup>59</sup> Por otro lado, ITT nunca informó desfavorablemente sobre sus socios españoles ante el Departamento de Estado –sus críticas se concentraban en la delegación del gobierno y en “su hombre”, D. Mestre–; antes al contrario, tanto en su correspondencia como en las actas del Consejo se muestran unas relaciones cordiales. De hecho, era el Marqués de Urquijo quien solía informar a los americanos de lo que estaba ocurriendo en el seno del Consejo de Administración de la CTNE antes de su reincorporación tras la guerra civil, y uno de sus “vocales” ante la delegación del gobierno cuando se estaba negociando la nacionalización de la compañía.

#### *La disolución de las redes: la autonomía tecnológica de la CTNE (c.1960)*

Tras la nacionalización de la empresa, las relaciones entre la multinacional y el estado español en la CTNE se caracterizaron por su cordialidad. No se aprecian grandes cambios en la gestión de la empresa, salvo los derivados de la reorganización de personal que el nuevo Reglamento Interior, basado en la última legislación, impuso, y que propició algún que otro conflicto entre la empresa y el estado (Álvaro, en prensa). El caballo de batalla de S. Behn, D. Mestre, fue perdiendo incluso protagonismo. Tan sólo hubo ciertos problemas entre ITT y el estado español cuando este último, a mediados de 1947, pretendió variar los términos en que se estaban realizando los pagos derivados de la nacionalización.<sup>60</sup>

Desde principio de los años sesenta, en cambio, se empieza a apreciar un menor papel de ITT en la gestión de la compañía telefónica. Los años del desarrollismo inauguran una etapa en la que el estado toma las riendas de la dirección de la empresa y acomete varias reformas para modernizar el sector. Por esas fechas, el tecnócrata Antonio Barrera de Irímo, a la sazón elegido por el Ministerio de Hacienda, quien tuvo que cesarlo previamente como su representante en el Consejo de la compañía –cargo que ocupaba desde poco antes– llega a la presidencia de Telefónica (1965), en sustitución de José Navarro Reverter, presidente desde la nacionalización. Con Barrera de Irímo se inicia una nueva etapa de reestructuración de la dirección de la empresa, acorde al nuevo plan de modernización, en quince años, que se había inaugurado dos años antes.<sup>61</sup> Dicha reestructuración venía acompañada de una creciente descentralización de la gestión, de nuevos suministradores de equipo e incluso de un centro de investigación propio. El marco tecnológico comenzaba a ser muy diferente, era el comienzo de la era digital, en la que ITT no estaba especialmente bien posicionada (López, 2003). Como el propio Barrera indicaba en el Consejo: “El sentido de los nuevos aprovisionamientos, a juicio del Consejo, no puede orientarse sobre la forma de exclusivas, sino que debe atender abiertamente a provocar en cada momento las mejores condiciones económicas y técnicas para el servicio que presta la CTNE. [Sin dejar de lado a Standard Eléctrica] no debe

descartarse la consulta a otros posibles productores nacionales y estima debe acudir ya a un análisis de sus condiciones de fabricación, garantías técnicas y precios, a la vista de todo lo cual deberían orientarse los posibles contratos de suministros”.<sup>62</sup> La no renovación de los contratos con ITT también significaba la salida de sus hombres del Consejo de Administración de Telefónica. Por otro lado, la política del nuevo presidente de la multinacional, Harold Geneen, era muy diferente a la de su antecesor en el cargo. Bajo su tutela ITT se convirtió en uno de los conglomerados más importantes fuera y dentro de Estados Unidos, dejando relegados en un segundo plano el lado telefónico (Sobel, 2000; Araskog, 2000).

No obstante, no todo fueron cambios. Barrera de Irimo continuó con un Urquijo, J.L. Urquijo, como director general bajo su mandato, así como con el apoyo del resto de los grupos financieros tradicionalmente ligados a Telefónica.

#### 4. Conclusiones

Sosthenes Behn, fundador de ITT, llegó a España en 1923 con el firme propósito de reorganizar el servicio telefónico y hacerse con el monopolio en el sector. Sus esfuerzos no fueron en vano. Como la multinacional indicaba unos meses más tarde: “Los estudios y extensas investigaciones en relación con el servicio telefónico homogéneo y eficiente para España, realizadas por la ITT, dieron como resultado la constitución por la misma de la CTNE a fin de obtener un contrato para la reorganización y desarrollo de dicho servicio telefónico nacional. [...] También ha sido consecuencia directa de las gestiones realizadas por la ITT la concesión de un contrato para la reorganización y desarrollo del servicio telefónico otorgadas por el Estado a la CTNE”.<sup>63</sup> El directivo de ITT conocía los beneficios potenciales de la operación, pero también la complejidad que entrañaba, pues se enfrentaba, aunque tecnológicamente bien posicionado, a un entorno desconocido y, además, muy nacionalista, máxime en el estratégico sector de las comunicaciones. Su alianza con influyentes grupos empresariales españoles facilitó que alcanzara su objetivo, y que éste se perpetuara durante las siguientes décadas. Sus contactos políticos también resultaron tremendamente útiles.

La historia de Telefónica, por tanto, se entronca con diferentes debates abiertos en la historia económica española. El primero de ellos, el atraso tecnológico del país, y el proceso de crecimiento exógeno de, al menos, algunos sectores de su economía. Por otro lado, muestra cómo el entorno intervencionista de la dictadura franquista –del que la nacionalización de empresas extranjeras fue uno de sus máximos exponentes– no tuvo por qué significar siempre el fin de esta influencia exógena en el devenir de las empresas españolas. Asimismo, recoge el papel que la diplomacia jugó en la evolución de dicha influencia. Finalmente, el caso de Telefónica ilustra la utilidad de las nuevas teorías sobre grupos económicos y redes empresariales para explicar la evolución empresarial en entornos de competencia imperfecta y altos costes de transacción e información. Nos encontramos, en definitiva, ante un ejemplo de cómo una inversión directa extranjera, entrelazada en unas amplias

e influyentes redes, puede dar lugar a un fructífero y extenso negocio incluso en los entornos aparentemente más hostiles.

## Apéndice

CUADRO 1. Principales consejeros de la CTNE, 1924-1970

ITT	Grupos españoles	
Sosthenes Behn Hermann Behn F. T. Caldwell L. J. Proctor C. G. Chester G. H. Dennis L. J. Denney L. N. Rock M. A. Sunstron F. White R. N. Whalsh P. J. Quinn R. A. Walker G. A. Ogilvie N. F. Trumphy	J. Cifuentes A. Álvarez García A. Basagoiti Arteta J. Lázaro Galiano Marqués de Aledo A. Moreno García L. de Usera Gil de Reboleño P. Díaz Fernández	Banco Hispano Americano
	V. Ruiz Senén E. Urquijo L. Urquijo y Landecho	Banco Urquijo
	J. Escudero Toledo J. Arteché Villabaso	B. Bilbao
	P. Garnica Echevarría E. Ridruejo Botija	B. Español de Crédito
	Conde de Güell J. Bertrán y Musitu J. Navarro Reverter F. Carvajal y Xifré A. Garrigues Díaz-Cañabate	

NOTA: Algunos de los consejeros englobados dentro del Banco Hispano Americano también pertenecían simultáneamente al Banco Urquijo.

FUENTES: Memorias anuales CTNE, Anuario de Sociedades Anónimas Sopec, Carballo (1975), pp. 280-286 y 511-514.

## Bibliografía

Aguilera, Ruth (1998): "Dictatorship Interlocks in Comparative Perspective: The Case of Spain", *European Sociological Review*, 14 (4), pp. 319-342.

Alonso, César, y Erroteta, Peru (1982): *Auge y caída del imperio de ITT en España*, Madrid, editorial Popular.

Álvaro, Adoración (en prensa), "Changing Patterns of Ownership and Labor Management under Changing Institutional Regimes: The Case of Telefónica in Spain, 1924-1970", en R. Hjerpe, E. Vaara, A. Kuusterä y S. Fellman (eds.), *Historical Perspectives on Corporate Governance: Reflections on Ownership, Participation and Different Modes of Organizing*, Helsinki, University of Helsinki.

Araskog, Rand (2000): *The ITT wars: An insider's view of hostile takeovers*, Washington D.C., Beard Books.

Bayo, Eliseo (1970): *El desafío en España*, Barcelona, Plaza y Janés.

Borderías, Cristina (1993): *Entre líneas. Trabajo e identidad femenina en la España Contemporánea. La Compañía Telefónica, 1924-1980*, Barcelona, Icaria.

Buckley, Peter, y Casson, Mark (1976): *The Future of MNE*, London, MacMillan Press.

Cabrera, Mercedes, y Reguillo, Fernando (2002): *El poder de los empresarios en España: política e intereses económicos en la España contemporánea (1875-2000)*, Madrid, Taurus.

Calvo, Ángel (1998): "El teléfono en España antes de Telefónica (1877-1924)", *Revista de Historia Industrial*, 13, pp. 59-81.

Calvo, Ángel (2002): "The Spanish Telephone Sector (1876-1924): A Case of Technological Backwardness", *History and Technology*, 18 (2), pp. 77-102.

Carballo, Roberto (1975): *Análisis histórico-estructural del sector telefónico en España (1924-1972)*, tesis doctoral inédita, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Carballo, Roberto (1979): "El capital extranjero y la dictadura. La ITT en España", *Cuadernos Económicos de I.C.E.*, 10, pp. 579-600.

Carreras, Albert, y Tafunell, Xavier (1993): "La gran empresa en España, 1917-1974. Una primera aproximación", *Revista de Historia Industrial*, 3, pp. 127-175.

Casson, Mark (1987): *The Firm and the Market*, Oxford, Basil Blackwell.

Casson, Mark, y Cox, Howard (1993): "International Business Networks: Theory and History", *Business and Economic History*, 22 (1), pp. 42-53.

Casson, Mark (1997): "institutional economics and business history: a way forward", *Business History*, 39, pp. 129-150.

Castells, Manuel (1997): *La era de la información. Vol. 1. La sociedad red*, Madrid, Alianza.

Caves, Richard E. (1971): "international Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economica*, 38, pp. 1-27.

Caves, Richard E. (1996): *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.

Coase, Ronald (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, pp. 386-405.

CTNE (1932): *Resumen de la labor efectuada por la Compañía Telefónica Nacional de España*, Madrid, Gráficas Reunidas.

CTNE (1933): *Situación de derecho en virtud de su contrato con el Estado. Situación de hecho por la obra realizada*, Madrid.

CTNE (1980): *Anuario Estadístico Telefónico Nacional*.

De la Sierra, Fermín (1953): *La concentración económica en las industrias básicas españolas*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.

Delorraine, Maurice (1974): *When Telecom and ITT were young*, New York, Lehigh Books.

Dunning, John H. (1979): "Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, pp. 269-296.

Dunning, John H. (1988): "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 1-31.

Dunning, John H. (1993): *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company.

Dunning, John H., y Narula, Rajneesh (1996): *Foreign Direct Investment and Governments*, London, Routledge.

Durán, Juan José (2001): *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Madrid, Pirámide.

Fieldhouse, D.K. (1990): "La multinacional. Crítica de un concepto", en Teichova, A., Lévy-Leboyer, M., y Nussbaum, H. (comps.), *Empresas multinacionales, finanzas, mercados y gobiernos en el s. XX. Vol. 1. Perspectiva histórica de las empresas multinacionales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Gálvez, Lina, y Comín, Francisco (2003): "Multinacionales, atraso tecnológico y marco institucional. Las nacionalizaciones de empresas durante la autarquía franquista", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 17, octubre – diciembre, pp. 139-179.

Ghoshal, Sumantra, y Westney, Eleanor (1993): "Introduction and overview", en Ghoshal, S., y Westney, E. (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, MacMillan Press, pp. 1-23.

Ghoshal, Sumantra, y Bartlett, Christopher (1993): "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", en Ghoshal, S., y Westney, E. (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, London, MacMillan Press, pp. 77-104.

Granovetter, Mark (1987): "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380.

Granovetter, Mark (1995): "Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy", *Industrial and Corporate Change*, 4 (1), pp. 93-130.

Guillén, Abraham (1977): *ITT e IBM en España. El "holding" de la ITT y el monopolio de la IBM en España*, Madrid, Zero.

Guillén, Mauro (2000): "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 362-380.

Guillén, Mauro (2001): *The Limits of Convergence. Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain*, Princeton, Princeton University Press.

Guillén, Mauro, y Suárez, Sandra (en prensa): "The Institutional Context of Multinational Activity", en Ghoshal, S., y Westney, E. (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation* (segunda edición).

Haggard, Stephan (1990): *Paths from the Periphery: The Politics of Growth in Newly Industrializing Countries*, Ithaca, New York, Cornell University Press.

Hennart, Jean-François (1982): *A Theory of the Multinational Enterprise*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Hymer, Stephen (1976): *The International Operations of National firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mit Press.

Kindleberger, Charles P. (1969): *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, New Haven, Yale University Press.

Leff, Nathaniel (1978): "Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: the economic groups", *Economic Development and Cultural Change*, 26 (4), pp. 661-675.

Leff, Nathaniel (1979): "Entrepreneurship and Economic Development: the Problem Revisited", *Journal of Economic Literature*, 17, pp. 46-64.

Little, Douglas J. (1979): "Twenty Years of Turmoil: ITT, The State Department, and Spain, 1924-1944", *Business History Review*, Vol. LIII, 4, pp. 449-472.

López, Santiago (2003): "The Role of Telefonica: The Internationalization of Telecommunications in Spain, 1970-2000", *Business and Economic History On-Line*, 1.

Moya, Carlos (1984): *Señas de Leviatán: estado nacional y sociedad industrial. España, 1936-1980*, Madrid, Alianza.

Muñoz, Juan, Roldán, Santiago y Serrano, Ángel (1978), *La internacionalización del capital en España, 1959-1977*, Madrid, Edicusa.

Muñoz, Marta (1999): *La inversión directa extranjera en España: factores determinantes*, Madrid, Cívitas.

Narula, Rajneesh (1996): *Multinational Investment and Economic Structure. Globalization and Competitiveness*, London, Routledge.

Nohria, Nitin, y Eccles, Robert G. (1992) (eds): *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, Harvard University Press.

Puig, Núria, y Álvaro, Adoración (en prensa): "La guerra fría y los empresarios españoles: La articulación de los intereses económicos de Estados Unidos en España, 1950-1975", *Revista de Historia Económica*.

Sampson, Anthony (1973): *El estado soberano de la ITT*, Madrid, Dopesa.

Sánchez, Glicerio (2003): "El franquismo como red de intereses", en Sánchez, G. y Tascón, J. (eds), pp. 13-22.

Sánchez, Glicerio, y Tascón, Julio (2003) (eds): *Los empresarios de Franco. Política y Economía en España, 1936-1957*, Barcelona, Crítica y Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Sobel, Robert (2000): *ITT: The Management of Opportunity*, Washington, Beard Books.

Teece, David (1986): "Transaction Costs Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 7, pp. 25-45.

Telefónica Transmisión de Datos (1999): *25 años de la transmisión de datos*, Madrid, Fundesco.

Tetsuo, Abo (1991): "ITT's International Business Activities, 1920-40: The Remarkable Advance and Setback of a "Pure International Utility Company", in WILKINS, M. (ed.): *The growth of multinationals*, Aldershot, Hants, Elgar pp. 104-128.

Torres, Eugenio (2000) (dir.): *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*, Madrid, LID Editorial Empresarial.

Valdaliso, Jesús María (2002): "Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX: los negocios de la familia Aznar (c. 1937 – c.1983)", *Revista de Historia Económica*, Año XX, 3, pp. 577-624.

Vernon, Raymond (1966): "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190-207.

Vernon, Raymond (1971): *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises*, New York, Basic Books.

Williamson, Oliver (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

---

\* Esta investigación cuenta con el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia y Tecnología (proyecto BEC 2003-08455). Una versión preliminar de esta ponencia fue presentada en el *X Simposio de Historia Económica: Análisis de Redes en la Historia Económica* (organizado por UAB-UB-UPF, Bellaterra, enero 2005). Agradezco a los asistentes sus observaciones, así como a Núria Puig sus comentarios y sugerencias y a José David Álvarez, director de la Secretaría del Consejo y de la Secretaría General de Telefónica, haberme permitido consultar las actas del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de la compañía. Por supuesto, las deficiencias del artículo son de mi exclusiva responsabilidad.

<sup>1</sup> Una síntesis sobre estos enfoques en Caves (1996); Durán (2001); Ghoshal y Westney (1993); Fieldhouse (1990); y Muñoz (1999), pp. 47-91.

<sup>2</sup> El debate académico se inició con la obra de Vernon (1971). Más recientemente, Haggard (1990).

<sup>3</sup> Enfoque desarrollado a partir de la comparación de los *keiretsu* japoneses, los *chaebols* sudcoreanos y las empresas familiares taiwanesas. Más recientemente, Guillén utiliza las relaciones de dominación en el seno de las comunidades empresariales de Argentina, España y Corea del Sur para explicar los distintos niveles de inversión en el exterior en la segunda mitad del siglo XX. Guillén (2001).

<sup>4</sup> Un análisis de los diferentes contextos institucionales en Guillén y Suárez (en prensa).

<sup>5</sup> Hymer (1960, publicado en 1976), Caves (1971). Kindleberger distingue cinco tipos de activos específicos: acceso a tecnología, gestión en equipo, economías de escala, mejores conocimientos de comercialización y marcas conocidas en el mercado (Kindleberger, 1969). En general, esta teoría otorga un papel preponderante a la tecnología. Muñoz (1999), p. 61.

<sup>6</sup> Las obras más conocidas son el trabajo seminal de Coase (1937), Buckley y Casson (1976), Williamson (1975), Hennart (1982) y Teece (1986).

<sup>7</sup> Muñoz, a partir de la literatura existente, sintetiza las ventajas de localización en cinco tipos: 1) contexto cultural e histórico (idioma; relaciones históricas entre los países de origen y destino de la IDE; y calidad de vida, según infraestructuras, educación, etc.); 2) dotación de recursos (físicos, humanos, tecnológicos, infraestructuras); 3) características de los mercados (tamaño, crecimiento, similitud con el mercado de origen); 4) estabilidad del sistema económico y político; y 5) política económica (barreras comerciales, tipos de cambio, integración en áreas económicas supranacionales, política fiscal y costes laborales). Muñoz (1999), p. 278.

<sup>8</sup> Dunning (1993), Narula (1996), Dunning y Narula (1996).

<sup>9</sup> Esta definición, que se ajusta muy bien al caso protagonista de esta comunicación, se ha recogido de la propia invitación al *X Simposio de Historia Económica* (Bellaterra, enero 2005), pre-conferencia de la actual sesión.

<sup>10</sup> Ghoshal y Bartlett (1993); Durán (2001), pp. 303-305. Desde la sociología, Manuel Castells habla incluso de una evolución, paralela al proceso de globalización, de la empresa multinacional hacia la red internacional. Castells (1997), p. 247. Fue la teoría de las organizaciones, no obstante, la primera en señalar la utilidad del concepto de red en el estudio de las organizaciones, y, por ende, de las empresas. Véase Nohria y Eccles (1992). Recientemente, Glicerio Sánchez ha acudido a un concepto similar, "red de interés", para explicar el apoyo político-social al régimen franquista en sus primeros años. Sánchez (2003).

<sup>11</sup> Leff (1978) y (1979), Granovetter (1995), Guillén (2000) y Valdaliso (2002), pp. 582-583.

<sup>12</sup> Véase, por ejemplo, Muñoz, Roldán y Serrano (1978); Aguilera (1998); Cabrera y Reguillo (2002); Valdaliso (2002); y los trabajos recogidos en Sánchez y Tascón (2003).

<sup>13</sup> Elaboración propia a partir de CTNE (1980). Este ilustrativo, aunque sucinto, cálculo de la productividad incluye todo el personal en plantilla de la compañía, no el servicio desarrollado en los centros a comisión.

<sup>14</sup> No obstante, si comparamos el crecimiento español con el de otros países de su entorno, ciertamente resulta limitado. A la altura de 1950, los 651.516 teléfonos en servicio en España estaban muy por detrás de los casi 41 millones de Estados Unidos, los más de 5 millones del Reino Unido, más de 2 millones de Francia y algo más de un millón de Italia. Algo similar resulta de la comparación del número de teléfonos por cada 100 habitantes. Dos décadas más tarde, estas diferencias se mantenían, claro que la evolución económica de uno y otros también había sido muy dispar. CTNE, Memoria anual (1950) y (1970).

<sup>15</sup> A imitación de la *American Telephone and Telegraph* (AT&T), la CTNE empleó generalmente mujeres para dicho puesto. Véase al respecto Borderías (1993).

<sup>16</sup> López (2003). En el caso español, la saturación empieza a ser un problema grave en los años sesenta, cuando la empresa llega a plantearse introducir soluciones como el servicio compartido y la extensión de los teléfonos públicos. Acta del Consejo de Administración nº 375 (17/6/64).

<sup>17</sup> Hubo una huelga especialmente larga (dos meses) en 1931, coincidiendo con la denuncia en las Cortes del contrato entre la CTNE y el gobierno de Primo de Rivera. Aún no habían sido readmitidos sus cabecillas cuando estalló la guerra civil, y después de ésta, se consideraban haberla secundado en los expedientes de depuración así como en las indemnizaciones a los familiares de las víctimas durante el conflicto bélico. En las actas del Consejo de Administración se incluyen estas resoluciones.

<sup>18</sup> De forma puntual, en noviembre de 1928 surgen ciertas disensiones entre la compañía y la delegación del gobierno, reticente respecto a las sucesivas ampliaciones de capital que, con el fin de obtener recursos para invertir en la red, se estaban realizando sin necesidad de autorización estatal – cuando en un futuro, en caso de rescate, el estado debería compensar a la compañía por estos gastos. También se recriminaba el pequeño porcentaje de las obligaciones emitidas en manos privadas. Acta del Consejo de Administración, nº 67 (26/11/28).

<sup>19</sup> Tetsuo (1991). El presidente y cofundador de ITT, Sosthenes Behn, era a la sazón yerno de Morgan. Carballo (1979), p. 581; Sobel (2000), p. 43.

<sup>20</sup> ITT, Memoria Anual (1925) y (1930). Anteriormente, ITT había tratado que la IWE estableciera una nueva planta en España, y no fue hasta el rechazo de la segunda que se planteó su adquisición. Este hecho coincidió en el tiempo con la necesidad de AT&T, propietaria tanto de la American como de la International Western Electric, de vender esta última para evadir la legislación anti-trust. Para ello contó con la ayuda, junto con la Banca Morgan, del National City Bank, el mismo con el que había comprado anteriormente en España la Compañía Peninsular y las opciones de compra de otras concesionarias. Delorraine (1974), p. 59; Tetsuo (1990), p. 515; Sobel (2000), pp. 42-43. Previamente a la compra de IWE, ITT se había planteado comprar la rama de equipo telefónico de la Compagnie Française pour l'Exploitations des Procèdes Thomson-Houston, que incluía patentes de General Electric y de la americana International Automatic Telephone. Esta estrategia, gestionada junto con la sucursal de la Banca Morgan en Francia, fue muy importante para el desarrollo posterior de ITT en dicho país, pero demasiado tarde como para abastecer a la CTNE. Sobel (2000), p. 43.

<sup>21</sup> AT&T e ITT habían constituido conjuntamente la Cuban American Telephone and Telegraph. Tetsuo (1990), p. 513. Algunos autores, sospechan que incluso la creación de ITT era una estrategia para evadir las leyes anti-trust, aunque no existe ninguna prueba de ello. Carballo (1979), p. 581.

<sup>22</sup> Otra importante suministradora en estos primeros años, de acuerdo con las actas del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de CTNE, fue Telefunken.

<sup>23</sup> Sobre el grupo Urquijo, Andrés Moreno y Julio Arteche, ver Torres (2000), 209-215, 350-353 y 263-267. El poder de la familia Garrigues en Muñoz et al. (1978), pp. 422-424; y Puig y Álvaro (en prensa).

<sup>24</sup> El primero en señalar el poder de la banca en la industria española fue el fundador de la Escuela de Organización Industrial, el sociólogo Fermín de la Sierra. De la Sierra (1953). Entre las obras posteriores más conocidas, véase Tamames (1966), Muñoz, Roldán y Serrano (1978), Bayo (1970), Moya (1984).

<sup>25</sup> ITT no era la primera empresa estadounidense interesada en el mercado español. Su homóloga AT&T ya solicitó en 1911 información al cónsul americano en Barcelona sobre el sector, y el propio Departamento de Estado dio instrucciones con el mismo fin a la embajada en Madrid en 1920. Carta de Victor M. Berthold, Foreign Statistian de ATT, de 9/8/1911. National Archives and Records Administration (NARA), Microfilm, Decimal File (DF) 1910-1929, Roll 34. Carta del Departamento de Estado a la embajada en España, 10/1/1920. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34.

<sup>26</sup> ITT, Memoria Anual (1924); Delorraine (1974), p. 56; Little (1979), p. 451; Carballo (1979), p. 583.

<sup>27</sup> El grupo de la Peninsular controlaba alrededor del 50% del tráfico urbano y entre el 70 y 80% del interurbano, si bien en términos de aparatos y de circuitos estos porcentajes eran sustancialmente menores. Carballo (1979), p. 581. Un análisis detallado del desarrollo de este grupo en Calvo (1998) y (2002).

<sup>28</sup> Una hija de este último se casará con Antonio Garrigues Díaz-Cañabate, vocal de la CTNE y fundador del influyente bufete Garrigues, uno de los principales interlocutores de las inversiones extranjeras en España desde los años cincuenta. Puig y Álvaro (en prensa).

<sup>29</sup> Carballo (1979), p. 584. Este autor, sin embargo, no indica las fuentes utilizadas. Si bien la conexión con la mayor parte de estos individuos es razonable por acontecimientos posteriores, no hay ninguna referencia posterior a la ayuda que pudiera haber ejercido José Antonio Primo de Rivera.

<sup>30</sup> Actas del Consejo de Administración de la CTNE, nº 1 (19/4/24) y nº 2 (21/8/24). El Departamento de Estado americano ya disponía de toda la información sobre el primer acuerdo entre la CTNE e ITT unos días antes de su firma. Informe de la embajada al Departamento de Estado, 7/4/1924. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34

<sup>31</sup> ITT, Memoria Anual (1925).

<sup>32</sup> Little (1979), p. 453. Informe del Departamento de Estado de 8/10/24. NARA, Microfilm, DF 1910-1929, Roll 34. También resalta que en el contrato no se establece un período máximo, luego la concesión puede llegar a convertirse en permanente.

<sup>33</sup> Comunicado del Departamento de Estado a la embajada de 11/12/31. NARA, Record Group (RG) 59, DF 1930-39, Caja 6474.

<sup>34</sup> Esta abundante correspondencia, especialmente para 1931 y 1932, se encuentra depositada en el NARA, RG59, DF 1930-39, Cajas 6474 y 6475.

<sup>35</sup> Carta del embajador en Madrid al Departamento de Estado de 1/8/32. NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6474.

<sup>36</sup> Carta del embajador en Madrid al Secretario de Estado de 18/11/32 y 22/11/32. NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6474.

<sup>37</sup> Carta del embajador en Madrid al Secretario de Estado de 25/11/32. NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6474.

<sup>38</sup> Un seguimiento detallado de todo el proceso en Little (1979).

<sup>39</sup> El 19/12/32. NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6474.

<sup>40</sup> Conversación entre el Departamento de Estado y los representantes de ITT Sosthenes Behn, Lewis Proctor y Frank Page, el 23/2/33. NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6474.

<sup>41</sup> El presidente y los ministros de Hacienda y Comunicaciones, según los "informadores" de ITT-CTNE en el Consejo de Ministros, pretendían que la multinacional vendiera al menos una parte de sus acciones en la empresa telefónica a accionistas españoles. Si esto no resultaba, se planeaba equiparar los derechos de las acciones preferentes con los de las ordinarias. Estas últimas, mayoritariamente en manos de la entidad americana, son las que conllevaban derecho a voto en las Juntas. Esta medida, por tanto, disminuía el poder de ITT en el seno de la compañía. Telegrama de Rock a Behn (en Nueva York) y a la embajada americana (6/6/34). Carta posterior de la embajada al Secretario de Estado (12/6/34). NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6474.

<sup>42</sup> La revisión del contrato por parte de este gobierno instó una nueva intervención de la administración americana. A la CTNE se le acusaba de intentar sabotear, unos meses antes, una concentración de dicho partido. La afinidad política de los directivos de esta empresa hacia la derecha era sobradamente conocida. Little (1979), p. 468.

<sup>43</sup> Esto aparece repetidas veces en los mensajes entre los directivos de ITT en Nueva York y en España. Por ejemplo, mensaje de Rock a Behn (21/4/33) y carta de embajada al Departamento de Estado (12/6/34). NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6475.

<sup>44</sup> Véase CTNE (1932) y (1933).

<sup>45</sup> Telegrama de la embajada estadounidense al Departamento de Estado (30/10/36 y 12/11/36). NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6475.

<sup>46</sup> El personal se iba rotando. Especialmente entre febrero y marzo de 1937, la multinacional insistió ante el Departamento de Estado, reacio a intervenir, para que le facilitara la extensión de visados por parte del cónsul español en Francia, país de tránsito de sus empleados en la espera de su entrada en la Península. NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6475.

<sup>47</sup> Nota de ITT a embajada estadounidense (28/12/38). NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6474.

---

<sup>48</sup> Desde el Ministerio de Gobernación, con buenas palabras, se iban dando largas al embajador estadounidense –quien incluso pretendía entrevistarse con Franco por este asunto–, insistiendo en que eran problemas entre ITT y la CTNE. Desde Estados Unidos, el embajador español también estaba insistiendo en que se llegara a un acuerdo, puesto que había contactado con un grupo de hombres de negocios que, una vez solucionado el asunto de la Telefónica, les ayudarían a obtener créditos del *Export Import Bank*. Archivo del Ministerio de Asuntos Exteriores (AMAE), R1671/6.

<sup>49</sup> S. Behn llegó a indicar explícitamente a Suñer que quería a Mestre fuera de la dirección de la compañía, si bien no tenía ningún inconveniente en contratar personal del gusto del nuevo gobierno. Telegrama embajada americana al Departamento de Estado (30/11/39). NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6475.

<sup>50</sup> Telegrama de Caldwell and Freng, de ITT en Nueva York (23/11/43). NARA, RG 259, Entry 30, Caja 8. Así se lo hacía saber también el embajador americano en Madrid (Carlton Hayes) al ministro de Asuntos Exteriores español, el Conde de Jordana. Carta de Hayes al Conde de Jordana (7/7/44). MAE R1671/6.

<sup>51</sup> Telegrama de S. Behn a Stockton (ITT, Nueva York) de 30/8/43. NARA, RG 259, Entry 30, Caja 19. Acta del Consejo de Administración nº 125 (25/8/44).

<sup>52</sup> Parece que S. Behn tenía buenas relaciones con el Coronel Ungría, jefe de la Policía e Inteligencia Militar, y el Coronel Galarza, Subsecretario de la Presidencia. También hace referencia a contactos “de confianza” en el seno del Consejo de Ministros.

<sup>53</sup> Si bien las negociaciones se iniciaron por ITT sin contar inicialmente con el gobierno americano. Memorandum del Departamento de Estado (10/1/45). NARA, RG 59, DF 1945-49, Caja 4843.

<sup>54</sup> Navarro Reverter, el nuevo presidente de la CTNE, lo indica explícitamente en varias ocasiones en el Consejo de Administración de la compañía. Acta del Consejo de Administración nº 136 (8/6/45) y Acta del Comité Ejecutivo nº 347 (16/11/46). También se encontraba entre las cláusulas del contrato de asesoramiento con ITT. Memorandum 11/3/46. AMAE R3086/4. Memorandum sobre “Acuerdo verbal acerca del contrato de asesoramiento y readquisición de acciones”, 1/3/45. NARA, RG 56, Caja 24.

<sup>55</sup> Al menos ésta era la imagen que transmitía a la embajada americana. Telegrama de la embajada americana al Departamento de Estado (2/3/45). NARA, RG 56, Caja 24. La nacionalización de la CTNE avivó los temores de los exportadores americanos, quienes temían que la falta crónica de dólares del gobierno español, agravada con la compra de las acciones a ITT, desviara las importaciones españolas a otros países. Así lo expresaba Antonio B. Caragol, presidente de la Cámara de Comercio Americana en España, al Departamento de Estado (23/5/45). NARA, RG 59, DF 1945-49, Caja 2844.

<sup>56</sup> Tanto desde el estado español como desde ITT se consideró que la venta de las acciones se realizara a través de bancos españoles. En el Acta del Comité Ejecutivo nº 347 (16/11/46), el Marqués de Urquijo hace referencia expresa a que Carceller había propuesto al Banco Urquijo que gestionara esta operación.

<sup>57</sup> Sobel (2000), pp. 7 y 117. Hay que tener en cuenta que ITT, con filiales en diversos países europeos, había sido expulsada de la mayoría de ellos. Sampson (1973).

<sup>58</sup> Little (1979), pp. 466-467. “Memorandum of conversation” entre Behn y el asistente del Secretario de Estado (25/5/36). NARA, RG 59, DF 1930-39, Caja 6475.

<sup>59</sup> Conversación de Behn con el Departamento de Estado (3/9/41) y (9/10/41). NARA, RG 59, DF 1940-44, Caja 5256.

<sup>60</sup> Incluso el estado español se planteó hacerlo de forma unilateral. La posibilidad de que la embajada americana emprendiera una acción diplomática por ello parece que le persuadió de su intención. Informe de la Asesoría Jurídica Internacional del Ministerio de Asuntos Exteriores (26/4/47). AMAE, R 3086/4. El estado español pagó su deuda a plazos, obteniendo los dólares necesarios a través de la emisión de bonos en el mercado americano.

<sup>61</sup> Acta del Consejo de Administración nº 354 (26/9/62), actas del Comité Ejecutivo nº 993 (16/5/62) y nº 999 (27/6/62). La propia Telefónica recalca los cambios de la presidencia de Barrera de Irimo en uno de sus libros conmemorativos. Telefónica (1999), pp. 141 y 167-168.

<sup>62</sup> Acta del Consejo de Administración nº 413 (19/7/67).

<sup>63</sup> Contrato ITT – CTNE (29/8/24), recogido en el Acta nº3 del Consejo de Administración de CTNE (29/8/24).