

**FRANCISCO ROS.**

Doctor Ingeniero de Telecomunicación. Profesor Ad-honorem UPM. Ex-Director General de Telefónica. Ex-Miembro del Consejo de Administración de Qualcomm. Miembro del Foro Histórico de las Telecomunicaciones.

Internacionalización de Telefónica. Inicios y contexto*

Telefónica inició su internacionalización al final de la década de los 80, momento en el que, desde el punto de vista tecnológico y regulatorio, **se lanzaron las grandes innovaciones que acabarían transformando, de manera radical, las telecomunicaciones mundiales.**

*Este artículo es un resumen adaptado del artículo 'La Internacionalización de Telefónica. Inicios y contexto (1989-1996)', publicado en el libro 'La Expansión Internacional de Telefónica, 1921', del Foro Histórico de las Telecomunicaciones. Escrito por Francisco Ros, Ignacio Santillana, Guillermo Fernández Vidal, Luis López Van Dam, Jesús Mallol, Fernando Panizo y Antonio Palacios.



Telefónica en Argentina 1993

Tecnológicamente, nos referimos a la microelectrónica, la digitalización de la información y de la conmutación, las comunicaciones móviles, la fibra óptica y el nacimiento del multime-

dia. Las redes y servicios comenzaron a gestionarse a partir de auténticas plataformas informáticas, mucho más versátiles y potentes que las anteriores centrales de conmutación.

Desde el punto de vista regulatorio, comenzó la era de la desaparición de los monopolios, del surgimiento de nuevos servicios y del nacimiento de las telecomunicaciones como negocio y no sólo como servicio público.

En 1987, durante la presidencia de Luis Solana (1982-1989), Telefónica comenzó a cotizar en las bolsas internacionales más importantes de Europa y Estados Unidos

En 1984 se produjo la desmembración de AT&T, en las llamadas siete 'Baby Bells', y la privatización de los monopolios del Reino Unido y de Japón. También comenzaron a surgir operadoras



Telefónica en Chile.

especializadas en servicios móviles o multimedia que buscaban nuevas oportunidades de negocio y la posibilidad de operar en terceros países.

Fruto de este nuevo espíritu tecnológico y empresarial, se alcanzó el llamado Consenso de Washington (1989), mediante el cual se recomendó la venta de activos públicos para reducir la deuda de los países endeudados y para potenciar el establecimiento de competencia en los servicios públicos. Se fomentó la idea de que una gestión privada puede afrontar mejor los nuevos retos y oportunidades que una gestión pública.

Este consenso tuvo como principal destinatario el continente latinoamericano y, como uno de sus objetivos preferentes, la privatización de los servicios de telecomunicaciones.

Primeros pasos

En 1987, durante la presidencia de Luis Solana (1982-1989), Telefónica comenzó a cotizar en las bolsas internacionales más importantes de Europa y Estados Unidos, e inició un proceso de diversificación industrial y de servicios a través de proyectos internacionales, operadores satelitales, cables submarinos y organismos de normalización y regulación.

Parte de ese proceso fue el establecimiento de acuerdos con socios industriales y tecnológicos -Ericsson, Alcatel, Telettra, AT&T (Lucent)- para constituir empresas en España y coparticipar en el desarrollo de proyectos avanzados que acelerasen la renovación de la red y de los servicios. Había que fortalecerse, tanto para crecer internamente como para buscar nuevos mercados y estar en mejores condiciones de defenderse de la progresiva competencia que se avecinaba.

Había que fortalecerse, tanto para crecer internamente como para buscar nuevos mercados y estar en mejores condiciones de defenderse de la progresiva competencia

Las telecomunicaciones en 1989

Desde el punto de vista sectorial, el negocio estaba altamente concentrado y se vislumbraban importantes crecimientos. En 1990, los 20 primeros operadores representaban el 80% de la facturación mundial. De ellos, 12 eran norteamericanos, cinco europeos y tres asiáticos. Geográficamente, el 42% de la facturación mundial se concentraba en Estados Unidos, el 30% en Europa occidental, el 25% en Asia-Pacífico, el 1,6% en Latinoamérica y el 2,4% en el resto del mundo.

Mientras la penetración media de líneas por 100 habitantes era de 49,3 en EE. UU. y de 37,1 en Europa, en Latinoamérica era de solo 4,7. Aunque los gestores de la región mostraban una predisposición favorable a acelerar la convergencia de servicios (fijo, móvil, datos, televisión por cable, páginas amarillas...) y el multimedia, una vez enfrentados a la necesidad de modernizarse, para qué recorrer los pasos intermedios si, con ayuda externa, se podía activar el salto definitivo y realizar crecimientos más rápidos.

Plan de internacionalización

Entre las diferentes estrategias de internacionalización que iban planteando las diferentes operadoras, Telefónica optó por una de posicionamiento en mercados no maduros, con alto potencial de crecimiento, y por una implicación directa en su operación y modernización. Esta estrategia también fue seguida, en mayor o menor grado, por France Telecom, Telecom Italia y GTE, mientras que British Telecom y la mayoría de las Bell optaron por expandirse como operadores especializados en móvil, multimedia o servicios transnacionales.

Telefónica centró inicialmente su atención en las oportunidades que empezaban a surgir en Latinoamérica, bajo la consideración y el convencimiento de que disponía de ventajas comparativas, tanto por el buen conocimiento de esos mercados y su proximidad cultural como por la reciente experiencia interna de modernización vivida en su propia infraestructura.



Telefónica en República Checa.



Telefónica en Perú.

Por el contrario, una de las desventajas que tenía Telefónica frente a las Bell norteamericanas, y que fue utilizada en su contra en algunos concursos, fue su condición de monopolio bajo la tutela estatal. Como contrapartida, Telefónica argumentaba la ventaja que suponía su condición singular de empresa cotizada en las principales bolsas mundiales y el hecho de que el Estado español fuera solo un socio minoritario.

Para el proyecto fueron claves el potencial de Telefónica como operador y su

saneado balance financiero. También resultó muy favorable que el entorno gubernamental y político español impulsara la expansión exterior de nuestras empresas, especialmente hacia Latinoamérica.

El comienzo de la cotización de la acción de Telefónica en las Bolsas de París, Frankfurt, Londres, Tokio y Nueva York, y la flotación de la acción, amplió la base de inversores internacionales y aumentó de manera notoria la visibilidad e imagen de Telefónica, que se

prestigió pronto en los mencionados mercados financieros.

Por su parte, la actividad industrial se centró en la constitución de empresas conjuntas, con participación accionarial directa para el desarrollo, promoción, fabricación y venta de equipos avanzados de telecomunicaciones.

Tanto la internacionalización financiera como la política industrial fueron piezas claves en el proceso de salida al exterior, al generar contactos y aproximaciones a empresas y potenciales socios de prestigio internacional.

Estrategia económico-financiera

El sentido económico, en términos de objetivos y resultados esperados, estuvo siempre presente en la discusión relacionada con las inversiones internacionales. Las rentabilidades procedían tanto del proyecto en sí mismo como del complemento derivado de las comisiones de gerenciamiento y de las economías de escala derivadas de las compras conjuntas y de las sinergias de grupo en cuanto a tráfico internacional, desarrollo de productos y servicios comunes.

Se era consciente de que se estaba ante negocios de gran potencial, cuyo éxito se podía multiplicar si se apostaba por la posibilidad de dar la vuelta a empresas que ofrecían evidentes ventanas de oportunidad para mejorar la gestión y los resultados.

Este componente estratégico predominaba sobre parámetros económico-financieros más tradicionales y ayudaba a reducir el 'riesgo país' frente a competidores, como los norteamericanos, que primaban lo económico sobre lo estratégico y los plazos de retorno se programaban más cortos.

Había un claro convencimiento de que los proyectos deberían de alcanzar una rentabilidad adecuada, acorde al perfil de sus riesgos, y de que las operaciones debían añadir valor.

Pero el componente estratégico pesaba de forma destacada. Asimismo, pronto

Telefónica centró inicialmente su atención en las oportunidades que empezaban a surgir en Latinoamérica



Telefónica en Uruguay.

resultó evidente que la estrategia de actuación tenía que ajustarse a las particularidades de cada mercado, por lo que era importante buscar la ventaja competitiva de la proximidad cultural y la conveniencia del apoyo de colaboración con socios locales.

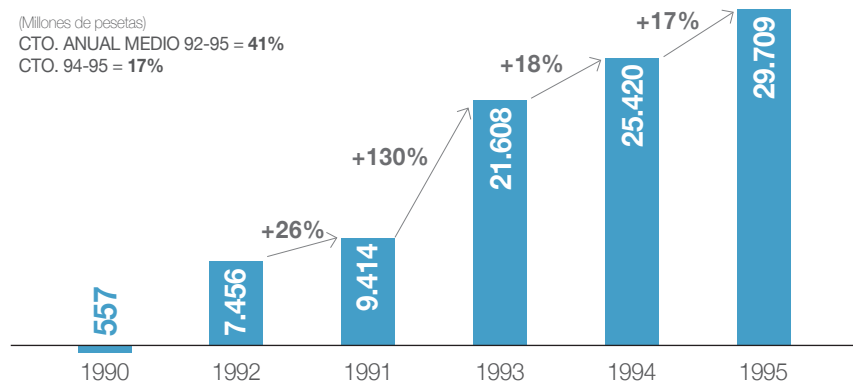
Ejecución del plan

La instrumentación del plan se ejecutó a través de Telefónica Internacional (TISA), reconfigurándose bajo la presidencia de Cándido Velázquez-Gaztelu. TISA se convirtió en una unidad empresarial con gran autonomía en la política inversora diseñada como unidad de pensamiento y acción de índole internacional, y dotada de recursos y de una organización adecuada para el logro de los objetivos deseados.

Especialmente relevante para la ejecución del proyecto fue poder contar con los recursos humanos que aportaba Telefónica. Se pasó de una cultura de empresa doméstica a una cultura de grupo internacional en el que se consiguió, no sin cierta dificultad, que se fueran valorando de manera incremental las oportunidades que ofrecía la movilidad dentro del grupo, frente al inicial apego 'pseudofuncionarial' a la matriz.

Grupo Telefónica internacional. Evolución del beneficio neto.

(Millones de pesetas)
CTO. ANUAL MEDIO 92-95 = 41%
CTO. 94-95 = 17%



En un artículo del 23 de mayo de 1996 el Wall Street Journal decía que “Telefónica es el ejemplo de cómo América Latina ha transformado una compañía soñolienta en la primera empresa española verdaderamente internacional”.

Por su parte, el Financial Times de 10 de octubre de 1995 afirmaba que “la filial de Telefónica en el extranjero muestra su fuerza. TISA ha construido un formidable imperio latinoamericano”.

La instrumentación del plan se ejecutó a través de Telefónica Internacional (TISA), reconfigurándose bajo la presidencia de Cándido Velázquez-Gaztelu