

## Capítulo 26

### TELEFÓNICA

*“Telefónica a finales de 2008 había invertido en Brasil más de 14 billones de euros en adquisiciones de compañías y otros 14 billones en infraestructuras”.*

*“En Brasil da empleo de forma directa a más de 75.000 trabajadores y genera de manera indirecta más de 40.000 puestos de trabajo”.*

***“La experiencia en Brasil ha sido muy satisfactoria, con un nivel de seguridad jurídica de los más elevados de la región”.***

Por José María del Rey

*Vicepresidente de Estrategia y Regulación de TELESP (1998-2001)*

La entrada de Telefónica en Brasil se enmarca en la estrategia de internacionalización que se emprende a finales de los años ochenta. El momento de la entrada y el cómo estuvieron condicionados lógicamente por las condiciones que las autoridades definieron para su proceso de privatización. El primer paso del Gobierno en esa dirección fue la reforma de la Constitución por el Congreso Nacional en 1995, para permitir la compra de concesiones de telecomunicaciones por parte de compañías privadas. En 1997 fue creada ANATEL, la agencia reguladora del sector, con el objetivo de implementar el proceso de privatización y supervisar los cambios. Las distintas operadoras que integraban el sistema TELEBRAS se agruparon en ocho regiones para la telefonía móvil, tres regiones para la telefonía fija y una única de larga distancia. La agrupación se realizó de manera que cada región resultara en un PIB similar. Ello explicaría que el estado de Sao Paulo se constituyera en una única región tanto para la telefonía fija como para la móvil, mientras que la llamada región Norte Este de la telefonía fija (TELEMAR) estuviera integrada por diez y seis estados. ANATEL estableció unas metas de universalización y de calidad muy ambiciosas, estableciendo a su vez un esquema atractivo de gestión. El proceso hacía más énfasis, en los primeros tiempos, en la universalización y en la calidad, que en la competencia (se concedía a los operadores fijos un período de exclusividad de 18 meses), dejando la posibilidad de competir fuera del territorio de la concesión al cumplimiento de dichas metas.

La subasta, en sobre cerrado, se produjo el 29 de julio de 1998 y atrajo a las principales operadoras mundiales con vocación internacional, tales como Sprint, MCI Worldcom, France Telecom, Telecom Italia, así como Telefónica, que ya había mostrado su interés con anterioridad por este mercado. De hecho, se había instalado ya en Brasil en 1996 adquiriendo una participación del 35% y la gestión de la única compañía estatal que no estaba integrada en el sistema TELEBRAS, la Compañía Riograndense de Telecomunicaciones (CRT). Esto nos permitió conocer mucho mejor la realidad del mercado brasileño, las particularidades de las redes, equipos, tecnología y normas, así como establecer numerosas relaciones con entidades y personas que fueron de gran ayuda en la preparación de la oferta y posteriormente en la fase de puesta en marcha de las operaciones.

Telefónica apostó muy fuerte por Telesp, la operadora de Sao Paulo, donde el mayor nivel de renta per cápita del estado de Sao Paulo debería suponer una mayor demanda de servicios, y el menor territorio significaba menores necesidades de inversión. La oferta de Telefónica por algo menos del 20% de las acciones ascendió a 5.783 millones de reales (4.784 millones de dólares). El precio pagado reflejaba la importancia de esta concesión para la estrategia de expansión geográfica de Telefónica. De hecho, la adquisición de Telesp añadía 6 millones de líneas a los 11,6 millones que operaban en esa fecha en toda la región. Por lo que respecta a la telefonía celular, Telefónica se declaró ganadora en dos regiones (Tele Sudeste y TeleLeste) que contenían cuatro operadoras: Telerj Celular, Telest Celular, Telebahia Celular y Telergipe Celular. Estas cuatro operadoras, unidas a Celular CRT sumaban más de 2 millones de clientes. Con esta operación Telefónica se convertía en el operador de telecomunicaciones líder del mercado de habla hispana y portuguesa.

Entre 1998 y 2002, el foco de la compañía estuvo orientado a la captura de la oportunidad de crecimiento de la penetración de los servicios, al mismo tiempo que se mejoraban los niveles de calidad y se reducían las listas de espera para la instalación del servicio. El resultado de esta estrategia nos permitió convertirnos en la primera concesionaria en alcanzar las metas regulatorias exigidas durante el proceso de privatización con casi dos años de anticipación. Para conseguirlo se realizaron fuertes inversiones y la generación de caja fue reducida y reinvertida.

En este periodo, Telesp casi duplicó el número de líneas en servicio (de 6,4 millones en dic. de 1998 a 12,6 millones al finalizar el 2002), reduciendo el tiempo de espera de una petición de línea desde los 44 meses a los 14 días, y reduciendo el coste de la cuota de instalación para los clientes de 1500 USD a 31 USD. En poco más de tres años (desde agosto de 1998 hasta diciembre del 2001) Telesp instaló más líneas que en los 20 años anteriores a la privatización, no sólo ampliándolas, sino modernizándolas, de tal forma que frente a un 70% de digitalización existente en

1998, tres años después el grado de digitalización era del 98%. Adicionalmente Telesp comenzó a ofrecer nuevos servicios que hasta entonces no estaban en el catálogo. Hay que destacar el lanzamiento del ADSL a finales de 1999, casi en las mismas fechas que comenzaba su comercialización en España, y con bastante antelación a su introducción en algunos de los grandes países desarrollados de Europa Occidental.

Durante los años 2000-2002, Telefónica consolidó sus operaciones en Brasil a través de diversas operaciones corporativas: La Operación Verónica, que supuso la compra de los accionistas minoritarios en todas las operaciones brasileñas, en concreto en Telesp por un valor de 10,9Bn Euros; la constitución de una Joint-Venture con Portugal Telecom para el desarrollo de las operaciones móviles en Brasil, concentrando el 48,5% de la cuota de mercado móvil; la compra de TCO en enero de 2003, por 0,2Bn Euros, que permitió alcanzar una cobertura móvil del 80% del PIB del país y casi un 50% de la cuota de mercado móvil; y, finalmente, con el lanzamiento de la marca comercial VIVO a nivel nacional. De esta forma, Telefónica se situó en los servicios de mayor crecimiento en el sector de las telecomunicaciones brasileño.

A partir de 2002, con la liberalización del mercado fijo y el incremento de la competencia en el móvil, el crecimiento del negocio fijo se ralentizó. Durante este periodo, la mayor oportunidad de crecimiento estaba centrada en el incremento de la penetración en el móvil, aunque era necesario un esfuerzo comercial importante. Telefónica pudo aprovechar desde el primer momento esta oportunidad, frente a otros operadores fijos que no disponían de red móvil. La telefonía móvil en Brasil alcanzó una penetración de 47,2% a finales de 2005, con VIVO como líder del mercado, con el 34,2% de cuota.

A finales de 2009, Telefónica había invertido ya de forma directa más de 18,3Bn Euros en la adquisición de compañías, y había desplegado más de 15Bn Euros en infraestructuras en Brasil. En esa fecha, Telefónica contaba en Brasil con 67 millones de accesos, había multiplicado casi por diez los 7 millones existentes en julio de 1998, lo que representaba el 25,3 % de los accesos totales del grupo. Las operaciones en Brasil generaron una cifra de negocios de 8.376 millones de euros, el 14,8% de la cifra del grupo y un resultado operativo antes de amortizaciones (OIBDA) de 3.139 millones de euros, lo que suponía el 14,8 % del total del grupo Telefónica. En diciembre de 2009 Telefónica disponía de 52 millones de accesos móviles, el 26% de los del grupo; 11,3 millones de accesos de telefonía fija, el 28% ; 3,4 millones de accesos a datos e Internet, el 23%; y 487 mil conexiones de televisión de pago.

Además de Telesp y Vivo, Telefónica cuenta en Brasil con otra serie de empresas, entre las que cabe destacar Atento (Call Center), Terra (Internet) y TIWS (cables submarinos). Entre todas constituyen uno de los mayores conglomerados empresariales del país, con cerca de 75.000 trabajadores directos, y generan un empleo indirecto estimado en unos 40.000 trabajadores.

La experiencia de Telefónica en Brasil no ha estado exenta de dificultades de diversa índole, algunas conocidas antes de nuestra decisión de implantación, y otras que surgieron con posterioridad. Entre las primeras, cabe destacar el reto impresionante que era alcanzar las metas de calidad y universalización fijadas en los pliegos de la subasta. Eliminar una lista de espera de 6 millones de peticiones, atendiendo cualquier solicitud de teléfono en menos de dos semanas, exigía unas infraestructuras muy diferentes de las que disponía la antigua Telesp. Así pues, era necesaria una transformación radical de la topología de las redes y la creación de nuevas infraestructuras en un plazo de tiempo muy reducido, lo cual generó problemas a los clientes ya existentes que, a veces, asistían a una cierta degradación del servicio que recibían, y a los ciudadanos en general, que veían innumerables calles de sus ciudades y pueblos levantadas por las obras de canalización y tendido de cables. Como consecuencia de ello se generó un mal clima de opinión en los medios de comunicación, en las organizaciones de consumidores (muy potentes en Brasil), e inclusive en algunas instancias políticas (se llegó a crear una Comisión Parlamentaria de Investigación) que deterioró muy rápidamente la imagen de la compañía. Telefónica abordó el problema con una política de total transparencia y estableciendo un compromiso público con plazos y objetivos para eliminar las molestias originadas. Esto permitió dar la vuelta a la situación en un plazo de tiempo muy corto, pasando en poco más de un año de ser detestada a ser considerada como una de las mejores empresas de Brasil.

En el proceso de cumplimiento de las metas surgieron problemas puntuales para conseguir los permisos necesarios para el despliegue de las redes por parte de algunos ayuntamientos y de algunas empresas de infraestructuras aunque, en general, Telefónica contó con el apoyo de las administraciones para solucionar esos conflictos.

Otras dificultades que, aunque conocidas, entorpecieron nuestras operaciones, fueron los dilatados plazos necesarios para realizar las importaciones de equipos, así como sus elevados aranceles.

La devaluación del real en 1.999, junto a los altos tipos de interés, forma parte de las dificultades sobrevenidas que han tenido un impacto negativo en los resultados aportados por las operaciones de Brasil al Grupo Telefónica.

En todo caso, debe quedar claro que la experiencia de Telefónica en Brasil ha sido muy satisfactoria en términos de negocio y además en los ámbitos políticos e institucionales y que el nivel de seguridad jurídica es de los más elevados de la región.

La inversión de Telefónica en Brasil no sólo ha sido importante para impulsar el crecimiento del Grupo en el pasado, sino que continúa siendo una pieza clave para el futuro gracias al elevado potencial de crecimiento del mercado brasileño en el medio – largo plazo.

Efectivamente, aunque en la última década las telecomunicaciones brasileñas han experimentado un desarrollo espectacular, los niveles de penetración de las TIC distan aún mucho de los alcanzados en los principales países desarrollados. Esto es consecuencia, en parte, de una estructura demográfica con una población joven que tiene un peso relativo muy elevado. En el devenir de los próximos años este segmento de población se tornará adulto, incrementándose de forma importante la base de potenciales consumidores de servicios de telecomunicación.

No menos importantes para el desarrollo futuro de nuestro negocio en Brasil son las excelentes expectativas de crecimiento de su economía. Tres lustros de políticas macroeconómicas ortodoxas han permitido corregir los desequilibrios que tradicionalmente arrastraba el país: inflación, deuda externa y déficit público. Muestra del avance en este campo y de la confianza de los mercados es la consecución de la calificación como “Investment Grade”.

### **La estrategia de Telesp para el periodo 2009 – 2012 se formula en torno a cuatro ejes:**

- **Eje del cliente**, con dos áreas de atención preferente: asegurar los niveles de calidad en el funcionamiento de los servicios de forma sostenida, y recuperar la relación emocional con el cliente. Para ello, la Compañía ha iniciado un programa de contención y de mejora sustancial que permita asegurar los niveles de calidad, ya ejecutados este año, pero que se enmarca en un programa continuo para los próximos tres años. Estas acciones tienen como objetivo apoyar el reconocimiento de Telefónica como actor relevante en las telecomunicaciones de Brasil, así como mejorar los resultados, gracias a la mayor fidelidad de los clientes, que reduzca la rotación de los mismos hacia la competencia.
- **Eje del crecimiento superior**, que tiene en cuenta existencia de tres segmentos: hogares, PYMES y empresas, con necesidades y retos diferentes, que requieren estrategias específicas. En el segmento residencial los principales desafíos consisten en garantizar una oferta competitiva para los hogares socio-

económicos altos, centrada en el triple play, que consta de servicio de Voz, BA de altas prestaciones y TV interactiva. En los hogares socio-económicos medio-bajos, el reto consiste en masificar la BA fija en los clientes actuales de Telefónica para poder defender el ingreso actual de servicios de voz y ofrecer un valor añadido sobre la línea fija para evitar el riesgo de migración de la línea fija hacia el móvil. Con todo, también estarán disponibles servicios triple play, para los hogares de menor renta. La estrategia se centrará en el servicio de BA, aprovechando la penetración estimada del PC, que en los próximos años crecerá desde el actual 30% a cerca de 50% en 2012. Con respecto al segmento PYMES, Telefónica debe de asegurar el mantenimiento de la posición privilegiada que dispone, con un 61% de cuota de mercado en líneas en servicio en el mercado, y desarrollar sus clientes actuales en dos fases: Primera, suministrar la conectividad de los negocios en BA, y segunda, fomentar la adopción de servicios TIC sobre la conectividad, puestos de trabajo informático, SVAs sobre Internet o gestión de aplicaciones, con el fin de generar un incremento de la competitividad y rentabilidad. Este mercado será muy relevante en los próximos años, dado el crecimiento económico esperado en Sao Paulo. En el segmento empresas, que tiene un alcance nacional e incluso global a través de las multinacionales, Telefónica se apalancará en la escala y experiencia del Grupo en proponer soluciones integradas globales para los clientes como elemento diferencial frente al competidor.

- **Eje Excelencia operativa**, que consiste en compaginar la estrategia de crecimiento con un aumento de las inversiones en expandir la cobertura y la capacidad de las redes centrado en la BA. También debemos acometer un cambio significativo en los procesos de provisión de servicios, atención y resolución de problemas al cliente, mediante una automatización de los procesos de la Compañía, con el desarrollo de canales online que nos permitan liberar recursos para materializar la oportunidad de crecimiento.
- **Eje desarrollo sostenible**, articulado en tres áreas de foco: La primera, avanzar en el objetivo de convertirnos en la mejor empresa para trabajar en Brasil; segunda, ganar el reconocimiento de socio estratégico en Brasil, con el impulso de programas que apoyen el desarrollo social como el Programa Proñino, y tercero, acercándonos a los líderes de opinión, tanto los tradicionales como los nuevos del mundo de Internet, a través de los eventos Campus Party.

**La estrategia de VIVO, para el periodo 2009 – 2012 se formula también en torno a cuatro ejes:**

■ **Eje Cliente**, apalancarnos en los actuales niveles de calidad y reconocimiento de Marca para seguir manteniendo el liderazgo del mercado

■ **Eje Crecimiento**, maximizar el crecimiento remanente en la penetración de servicios incrementando nuestra cuota e impulsar la BAM como eje central de la próxima ola de crecimiento en el mercado de Brasil, aumentar los ingresos generados en los clientes a través de ofertas comerciales y de up-selling adaptadas a las necesidades de los clientes

■ **Eje Eficiencia**, adaptar el modelo comercial para hacerlo más eficiente, con foco en la retención de los clientes y en apoyar la generación de ingresos adicionales. Evolucionar el modelo operativo para enfocar los recursos hacia el apoyo de las áreas de crecimiento, al mismo tiempo que desarrollamos proyectos con terceros, dentro o fuera del Grupo para mejorar la competitividad y la rentabilidad del negocio

■ **Eje Desarrollo sostenible**, similar a las acciones mencionadas en la estrategia de Telesp.