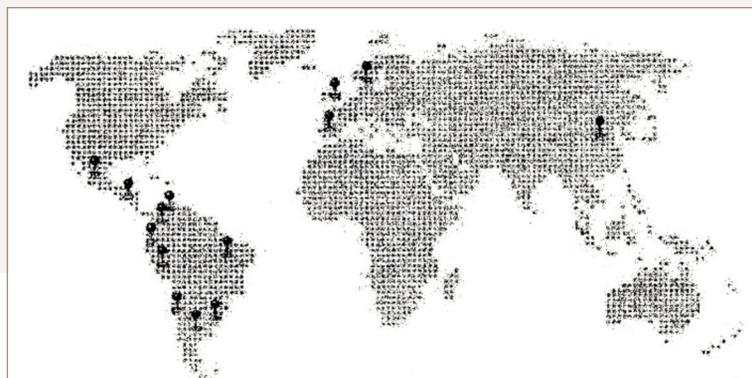


BIBLIOTECA

Historia de la Telecomunicación Española



La Expansión Internacional de Telefónica

*fh*t))
Foro Histórico
de las Telecomunicaciones

Ciclo innovaciones propias (III)





BIBLIOTECA

Historia de la Telecomunicación Española
Ciclo Innovaciones Propias (III)

Expansión de Telefónica

Luis Lada Díaz
Francisco Ros
Javier Nadal Ariño
Ignacio de Benito Secades

Edita

Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (COIT)
y Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicación (AEIT)

Imprime

Maquetación
Gema Gracia

ISBN: 978-84-123218-2-1
Depósito Legal: M-15561-2021

Edición 2021

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico o por fotocopias.

Ciclo Innovaciones Propias (III)

Tercer volumen editado por el Foro Histórico de las Telecomunicaciones en el Ciclo de Innovaciones Propias, para dejar constancia de los esfuerzos y logros de los ingenieros de Telecomunicación, que en la segunda mitad del siglo XX fueron capaces de dar respuesta a las demandas sociales de comunicación en nuestro país.

La estructuración de este Ciclo, así como la coordinación de los contenidos, ha recaído en el Grupo de Innovaciones Propias dirigido por Manuel Avendaño e integrado por José Luis Adanero, Carlos Blanco, Antonio Golderos, Juan Mulet, Vicente Ortega, Félix Pérez, César Rico, Miguel Vergara y Eduardo Villar.



Índice

Introducción Luis Lada Díaz	9
La Internacionalización de Telefónica. Inicios y Contexto. 1989 - 1996 Francisco Ros	10
Las décadas prodigiosas de Telefónica en América Javier Nadal Ariño	29
Una década de expansión internacional de Telefónica: Europa y Marruecos 1997 - 2007 Ignacio de Benito Secades	69
Anexo I. Estatutos de la Compañía Telefónica Nacional de España de 19 de abril de 1924	83
Anexo II Bases del contrato entre el Estado español y la Compañía Telefónica Nacional de España	129



Introducción

Luis Lada Díaz

*Transcripción de la intervención de Luis Lada Díaz
en la Mesa sobre la Expansión de Telefónica*

Ante todo quiero agradecer al Foro Histórico de las Telecomunicaciones por invitarme y atribuirme la capacidad de moderar esta Jornada. El 19 de abril de 1924, pronto hará 95 años, se constituyó la CTNE como una filial española de la multinacional norteamericana ITT y al poco tiempo empezó a cotizar en la Bolsa de Madrid. Su nueva sede fue, en su tiempo, el edificio más alto de Europa.

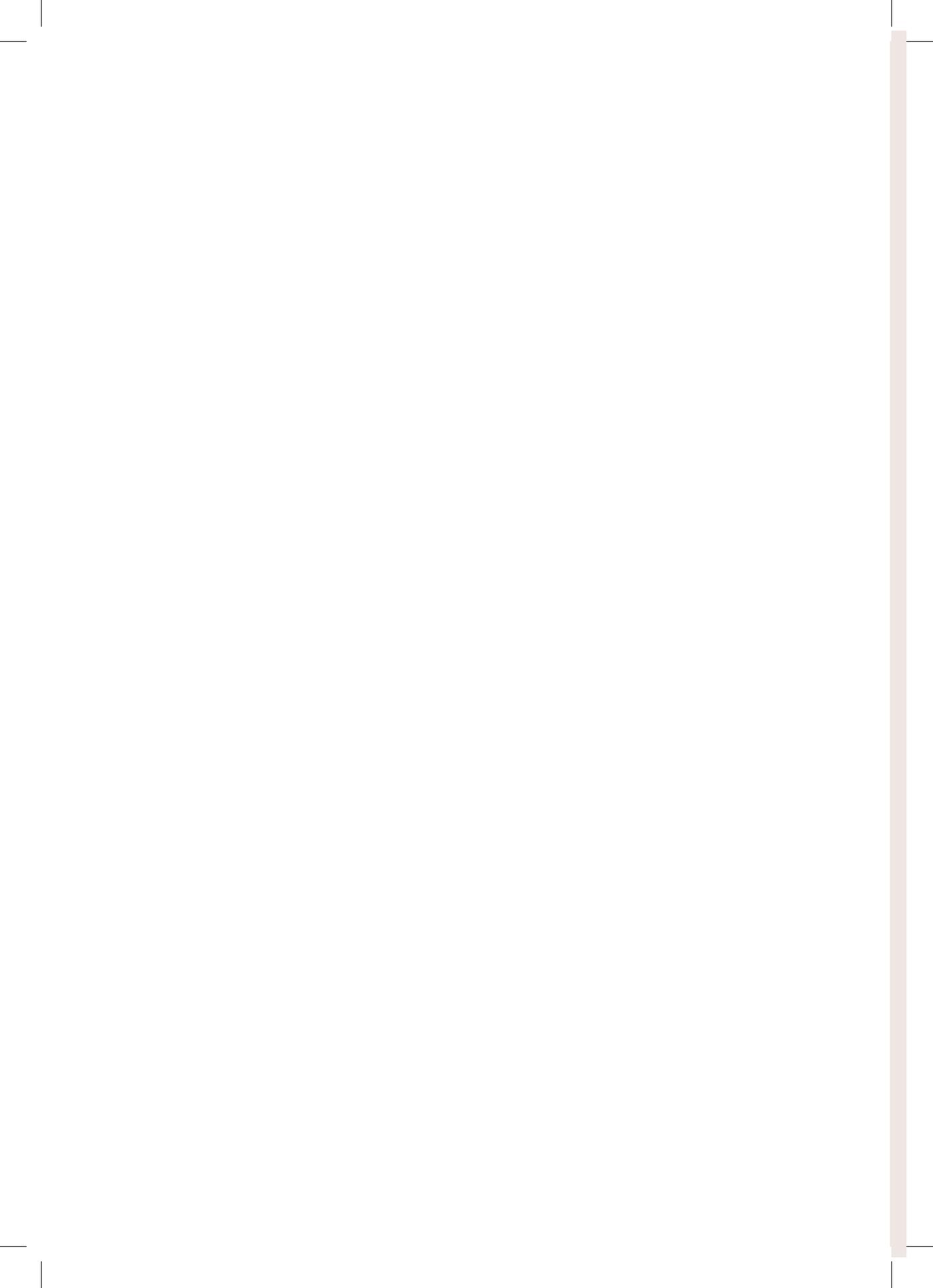
Este era un factor diferencial respecto a otros PTT europeos, que muchos años después siguieron el modelo de Telefónica. Pero no era diferente el que el servicio telefónico se explotaba en cada territorio en régimen de monopolio, por una entidad con el apellido de su país. Durante dos tercios de esos 95 años, al igual que ocurría por todas partes, Telefónica permaneció en su castillo. Nadie podía entrar, pero tenía que quedarse dentro. Eran las reglas del juego.

Con la presidencia de Barrera de Irímo, se inicia un proceso de cambio que ha seguido hasta hoy. Los primeros pasos fueron la incorporación de bancos y cajas al Consejo de Administración y el inicio del capitalismo popular con las Matildes, que supuso una fuente de recursos para el desarrollo de la empresa y la dilución progresiva de la participación del Estado. Se crearon proveedores alternativos a ITT, se fomentó el servicio telefónico internacional -para soportar el incremento del turismo e inversiones extranjeras- y se diversificó el negocio, incorporando la transmisión de datos. El inicio de la actividad internacional de Telefónica se remonta a su participación en los consorcios de satélites (Intelsat, Eutelsat e Inmarsat), de cables submarinos e Infonet, así como al fomento de las relaciones de corresponsalía con otros operadores y a la participación en las comisiones de la UIT y la CEPT. Luego se vio que el proceso de apertura a nuevos proveedores en diversos países podría ser una forma de crear nuevas relaciones con otros operadores, y así Amper, Telettra España o Secoinsa iniciaron sus exportaciones, a la vez que se creaba AHCIET como foro latinoamericano de operadoras.

La siguiente gran oleada del proceso se inició con la internacionalización del accionariado de Telefónica, cotizando en varias bolsas internacionales -incluida NYSE-, así como la creación de Telefónica Internacional, que supuso la incorporación de un grupo de intrépidos ojeadores que analizaban todas las posibilidades que se pudieran presentar, tras el inicio de las privatizaciones que fomentó el Consenso de Washington.

Sería interesante que, con motivo del centenario de Telefónica, se publicara la historia de todas las operaciones que se analizaron: inversiones, desinversiones, fusiones, alianzas, etc. Creo que fueron cientos, muchas de las cuales nunca llegaron a intentarse, ni se hicieron públicas. Y en esa relación no podrían faltar los proyectos de fusión de Telefónica con otros operadores que, de haberse materializado, no sabríamos donde estaría ahora su sede social. Pero de esas cosas hablan nuestros ponentes, que fueron protagonistas de la expansión internacional de Telefónica. Ha habido otros muchos, pero los que nos acompañan fueron claves en ese proceso.

Luis Lada Díaz



La Internacionalización de Telefónica. Inicios y Contexto. 1989 - 1996

Francisco Ros

**Ignacio Santillana
Guillermo Fernández Vidal
Luis López Van Dam
Jesús Mallol
Fernando Panizo
Antonio Palacios**

1. INTRODUCCIÓN

El contenido de este capítulo recoge las reflexiones llevadas a cabo por un grupo de profesionales que estuvieron en el Grupo Telefónica (Guillermo Fernández Vidal, Luis López Van Dam, Jesús Mallol, Antonio Palacios, Fernando Panizo, Francisco Ros e Ignacio Santillana) y compartieron esfuerzos y responsabilidades en el proceso de puesta en marcha de la internacionalización de la mencionada compañía. Una primera versión muy reducida de estas reflexiones conjuntas apareció, bajo el título “La Internacionalización de Telefónica: Reflexión sobre un Proceso”, en un artículo publicado en el diario “El País”, el 8 de noviembre de 2015.

En el texto de este trabajo que ahora ve la luz, se describe y se reflexiona, en la profundidad que permite un análisis de este carácter y longitud, sobre el proceso de internacionalización de Telefónica, que se inició a finales de los 80 y discurrió en el periodo entre 1989 y 1996. Este proceso -que, como se verá, representó un punto de inflexión en las actividades de esta compañía- fue participado y vivido de manera intensa y directa por los autores.

Aunque este **proceso de internacionalización** tuvo lugar hace más de 25 años, y a pesar de los grandes cambios económicos y tecnológicos que han transformado la sociedad desde entonces, nos pareció de interés escribir sobre este hecho singular, importante y de éxito, con la distancia y serenidad que da el tiempo transcurrido. Creíamos que podía ser de interés recapitular los elementos que favorecieron su puesta en marcha, y reflexionar sobre los condicionantes que fueron surgiendo a lo largo del proceso. Además, nos pareció relevante este ejercicio de recopilación porque su importancia trascendió a otros sectores empresariales del entorno español, ya que la iniciativa y el modelo sirvieron de motor y referencia para que otras empresas de nuestro país apostasen por abrirse al exterior. También pensamos que podía ser relevante compartir las enseñanzas que se pudieran derivar del quehacer de un proyecto tan innovador y complejo, en términos de organización, enfoque, balance o factores de éxito, y comentar, cómo no, las líneas malogradas y los objetivos no conseguidos.

Asimismo, hemos creído ineludible reconocer las aportaciones de otros muchos protagonistas de este proyecto, tanto del Grupo Telefónica como del entorno empresarial, político, social y económico español de aquellos años, sin los cuales el proyecto no se habría podido iniciar y, por supuesto, culminar.

Los distintos presidentes de Telefónica dieron, en sus diferentes mandatos, su impronta al fenómeno. Luis Solana inició el proceso y abrió las vías; Cándido Velázquez impulsó de manera decisiva el mismo y lo centró de forma destacada en Latinoamérica; Juan Villalonga, después de 1996 y ya en el marco de una empresa totalmente privatizada, lo diversificó y expandió geográficamente; César Alierta, que continuó con esa expansión geográfica, y Jose M^a Álvarez Pallette confirmaron, por su parte, la gran relevancia y significación del proyecto, en el que basaron una parte importante de su gestión. Las actividades y comentarios más destacados de los periodos posteriores a 1996 aparecen en otros capítulos de este libro.

Para describir el contexto en el cual se inició esta salida al exterior, nos ha parecido significativo hacer un pequeño preámbulo sobre la actividad internacional en la que se empezó a involucrar Telefónica en los años previos a 1989, compartida también por varios de los autores de este artículo y cuya experiencia resultó de gran relevancia para la conformación y ejecución de esta, sin duda, pionera salida de la compañía a operar las telecomunicaciones en terceros países.

Igualmente, incluimos como anexo una presentación que se utilizó en la Jornada del Foro Histórico, organizada por el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación sobre este tema, en marzo de 2019, y que resume esquemáticamente los principales hitos que aquí se narran.

1. TELEFÓNICA Y EL ENTORNO SECTORIAL EN LOS AÑOS 1980

El tema objeto de reflexión es complejo, no tanto por lo alejado del tiempo, sino por las múltiples facetas que lo definen. Telefónica pasó, en solo seis años, de estar operando un monopolio en un único país a tener presencia operativa y actuar en competencia en más de diez países. Por eso, es necesario hacer referencia, en el contexto de esa década de los 80, a temas y condicionantes de partida como innovaciones tecnológicas, cambios regulatorios internacionales, fenómenos económicos que resultaron relevantes en el mundo financiero internacional y experiencia previa de Telefónica.

Todo ello nos ayudará para, posteriormente, situar en su preciso ámbito las reflexiones sobre cultura empresarial, estrategias posibles, objetivos prioritarios, aparición y oportunidad de mercados viables, instrumentación necesaria, resultados esperados y participantes potenciales.

Desde el punto de vista tecnológico, la década de los 80 marcó el principio de las grandes innovaciones que acabarían transformando las telecomunicaciones mundiales en el sector, probablemente de mayor dinamismo económico e industrial de aquel momento.

Se generaron innovaciones que permitieron diseñar sistemas mucho más flexibles y eficaces de gestión y de operación de las redes de telecomunicaciones. Se puso en marcha la digitalización de la información y de la conmutación, la comercialización de la microelectrónica y los circuitos integrados, las comunicaciones móviles, la fibra óptica, la creciente interacción entre telecomunicaciones e informática -con el nacimiento de las tecnologías de la información y el multimedia- y se crearon las bases para el desarrollo de unas redes de telecomunicaciones modernas, en las que se irían integrando contenidos de diversa naturaleza (voz, datos, imágenes, vídeos) e infraestructuras heterogéneas (tanto de naturaleza fija -cables- como inalámbrica -móviles-, mucho más flexibles y ubicuas éstas últimas).

Se iniciaba el gran vuelco que iba a empezar a transformar las comunicaciones entre lugares físicos en comunicaciones personales e interactivas, incluyendo la generalización del uso de Internet y uniendo, a esas nuevas formas de comunicación, un acceso mucho más fácil y exhaustivo a la información (contenidos) y unas nuevas vías, progresivamente universales, de conexiones personales y relaciones sociales. Características, todas ellas, que irían creciendo en relevancia económica y social a partir de esos años, hasta llegar a los volúmenes e impacto actuales.

Toda una auténtica revolución tecnológica que iba a ir enriqueciendo y sustituyendo el tradicional monoservicio de las comunicaciones telefónicas de voz con comunicaciones digitales avanzadas y flexibles, apoyadas en la conversión de las pesadas centrales telefónicas tradicionales (fundamentalmente “hardware”) en auténticas y flexibles plataformas informáticas (programadas y controladas por “software”).

Estas transformaciones apuntaban claramente la posibilidad de conseguir incrementos de productividad, tanto en la generación de servicios como en la creación y satisfacción de su demanda inducida. Como se confirmó con posterioridad, estas mejoras no iban a tener equivalencia, ni cuantitativa ni cualitativa, en otros sectores que también empezaron a modernizarse e internacionalizarse por aquellos años, pero que no contaron con el mismo dinamismo tecnológico.

Todo ello indujo que, desde el punto de vista de los operadores de telecomunicaciones, **la década de los 80 supusiera un cambio total de paradigma**, al validarse como nuevos conceptos la desaparición de los monopolios y el nacimiento de las telecomunicaciones como negocio, y no sólo como servicio público.

Así, en 1984 se produce, casi simultáneamente, la desmembración de ATT en las llamadas siete “Baby Bells” y la privatización de los monopolios del Reino Unido y Japón. Además, el tráfico inter-

nacional empieza a adquirir dimensión propia, tanto por los servicios avanzados que comienzan a requerir las multinacionales, como por la especialización de algunas operadoras en la gestión de ese tipo de tráfico. También comienzan a surgir operadoras especializadas en servicios móviles o multimedia. Y se ponen en marcha los primeros intentos de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio con la salida a terceros países, recordando, aunque a otras escalas, el mismo fenómeno de los años 30 del siglo pasado, en los que, por ejemplo, la norteamericana ITT fue decisiva para la creación del monopolio en España, en competencia con la sueca Ericsson.

La regulación da sus primeros pasos firmes hacia la liberalización (desregulación o, más propiamente, rerregulación), y en un entorno de carácter más financiero se alcanza, en 1989, el llamado **Consenso de Washington**, mediante el cual se recomienda la venta de activos públicos para reducir la deuda de los países endeudados y se potencia el establecimiento de competencia en los servicios públicos. Este consenso tiene como principal destinatario Latinoamérica, con la intención, probablemente, de convertir en potenciales empresas ejecutoras de esas privatizaciones a las operadoras de EE.UU., país cuyos residentes tenían en sus carteras el mayor porcentaje de dicha deuda.

Desde el punto de vista de Telefónica, la década de los 80 se convierte en una etapa intensa, tanto en cuanto a la realización de fuertes inversiones -destinadas a crear infraestructura y servicios para atender una creciente demanda solvente e impulsar el desarrollo tecnológico mencionado- como en lo relativo a la búsqueda de una variada presencia internacional que permitiera, por un lado, acceder directamente a los focos de generación de las transformaciones sectoriales y, por otro, a los mercados financieros externos.

En efecto, en 1987, durante la Presidencia de Luis Solana (1982-1989), Telefónica comienza a cotizar en las bolsas internacionales más importantes de Europa y EE.UU. También se aumenta la presencia y protagonismo en operadores satelitales y en proyectos de cables submarinos, consiguiendo numerosos amarres en España, y se participa muy activamente en organismos de normalización y regulación. Asimismo, Telefónica se muestra muy activa en el lanzamiento de las primeras redes de investigación europeas (ESPRIT y RARE), de cuya iniciativa surge la puesta en marcha de la correspondiente red española (Red IRIS).

También Telefónica se convierte en operador de referencia en el apoyo técnico a grandes eventos internacionales, como campeonatos deportivos, olimpiadas y grandes conferencias, y colabora estrechamente en la “European Round Table of Industrialists”.

Mención importante merece la creación, en esta etapa, del grupo industrial. Por una parte, se logran acuerdos con socios industriales y tecnológicos para constituir empresas en España y desarrollar proyectos avanzados de interés para la renovación de la red, en línea con las innovaciones que se mencionaban anteriormente; por otra, se inicia, mediante esta estrategia, la aproximación a servicios nuevos, como los de valor añadido, radiobúsqueda, cables submarinos, satélites, móviles y multimedia, que abrían potenciales fuentes de nuevos ingresos y alumbraban áreas donde se intuía que se podía empezar a producir crecimiento y a recibir competencia exterior.

Dentro de este grupo industrial, aparte de los acuerdos con los grandes fabricantes de equipos de red, como Ericsson, Alcatel, Telettra, ATT-Lucent y otros, se pone en marcha el **proyecto TESYS**, con Secoinsa-Fujitsu, que hace de Telefónica uno de los grandes pioneros en las redes de datos a nivel mundial. De hecho, Telefónica pone en servicio comercial, a finales de los 70, la red de datos **red RSAN**, para la banca, que pasa por ser una de las primeras redes del mundo con esos servicios y que supuso un gran paso de modernización para el sector financiero, llegando a liderar la introducción mundial de las tarjetas de crédito y débito. Asimismo, se trabaja con AMPER en el diseño y fabricación de

teléfonos, que se exportan a diversos países, y se participa, junto al Estado, en la puesta en marcha de HISPASAT, para dar servicios de satélite a España y Latinoamérica.

Desde el punto de vista de los proyectos puramente internacionales, se decide la entrada en **INFONET**, primera red internacional de datos para multinacionales, junto a socios como su propietario inicial CSC (EEUU), y nuevos entrantes como PTT Telecom (Holanda), Telia (Suecia), y France Telecom, entre otros. Además, se explora y se descarta la entrada en el consorcio Iridium, para móviles por satélite, liderado por Motorola, y en los proyectos de seguimiento de flotas terrestres por satélite Omnicor y Global Star, ambos liderados por Qualcomm.

En definitiva, se había ido acumulando, a lo largo de toda esa década de los 80, un fuerte espíritu de modernización de la Compañía y de proyección internacional, incluyendo esa búsqueda presencia en los mercados de capitales internacionales que daba acceso a nuevas fuentes de financiación.

Este punto de partida ayuda a entender el contexto que condiciona el proceso y que fija el entorno global, nacional, sectorial y empresarial en el que se desarrolló la internacionalización y donde se estableció una interesante dinámica de fuerzas de empuje (“push”) y de atracción (“pull”), como estamos empezando a ver.

Así, a finales de los 80, y derivado de una aceleración de los conceptos anteriormente enumerados, nos encontramos con un marco global, aplicado de forma diferente según la orientación política y estratégica que adoptaba cada país, que buscaba priorizar la defensa de la liberalización de los mercados, la libre competencia y la desregularización. También, con diferente intensidad según países, se creó un entorno para justificar el apoyo a la gestión privada, basándose tanto en la conveniencia de su diferente forma de gestión (en relación con la pública o estatal) como en la necesidad de obtención de recursos financieros por parte de los Estados, para hacer frente a los déficits fiscales generados por sus políticas sociales o económicas.

En España, en el ambiente político-económico de aquella época, se empezaba a recibir con claridad la exigencia de transformación procedente de las políticas liberalizadoras impulsadas por la Unión Europea (UE), que se proponía romper la estructura tradicional y dirigirse desde el monopolio hacia la competencia, impulsando la progresiva sustitución de los servicios tradicionales por los de más valor añadido y proponiendo un movimiento de lo local hacia lo global.

En este marco, el entorno gubernamental y político español favorecía la expansión exterior de nuestras empresas, especialmente hacia Latinoamérica. Telefónica, de mayoría privada y cotizada en bolsa desde casi su constitución, pero tutelada por el Estado, emprendió, con el apoyo de éste, el camino de cambio hacia los nuevos paradigmas, pero sin dejar del todo la inercia de lo tradicional, en especial el concepto de servicio público. Esa dicotomía interna público-privada de propiedad y gestión -que exhibía ventajas, pero también complejidades, como veremos- fue uno de los grandes condicionantes en la puesta en marcha y los primeros pasos del proceso de internacionalización.

Los movimientos iniciales de Telefónica no fueron comprendidos y aceptados de manera unánime, ya que, en aquellos momentos, la prioridad de la gestión se dirigía a atender un alto volumen de demanda insatisfecha -un millón de peticiones de líneas pendientes- y una irregular calidad del servicio. En consecuencia, se generó una cierta polémica en la opinión pública y en medios de comunicación, cuestionando que se pudieran desviar al extranjero recursos humanos y financieros que se precisaban en el mercado interior.

Se argumentaba que no era compatible resolver las necesidades derivadas de las obligaciones que imponía a Telefónica el Contrato con el Estado, por el cual se le otorgaba a la compañía el monopolio de la prestación de los servicios de telecomunicaciones, con la salida internacional.

Además, Telefónica mantenía altos ratios de endeudamiento y fuertes exigencias de inversión, derivadas de esas necesidades puntuales de mejoras internas mencionadas, aspectos que, en aquel momento, eran percibidos por algunos como una limitación a su expansión internacional.

3. EL NEGOCIO DE LAS TELECOMUNICACIONES EN 1989

Desde el punto de vista sectorial, el negocio -en cuanto al marco de las telecomunicaciones a nivel global se refería- estaba altamente concentrado. En 1990, los 20 primeros operadores representaban el 80% de la facturación mundial. De estos veinte, 12 eran norteamericanos, 5 europeos y 3 asiáticos. Geográficamente, el 42% de la facturación mundial se concentraba en EE. UU., el 30% en Europa occidental, el 25% en Asia-Pacífico, el 1,6% en Latinoamérica y el 2,4%, en el resto del mundo.

Por lo que concierne al atractivo del mencionado negocio, éste venía mostrando una trayectoria de crecimiento muy positiva, 8% de media anual y con proyecciones del 6% para el futuro inmediato. Por componentes, se estimaban crecimientos globales del 5% en lo básico y más del 15% en los nuevos servicios.

Sobra decir que las expectativas de crecimiento del negocio, tanto básico como nuevo, eran muy superiores en los países menos desarrollados. Recordemos, por ejemplo, que 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; y, además, para potenciar aún más esas expectativas de crecimiento, se observaba en Latinoamérica una tendencia a aprovechar la coyuntura que ofrecían las nuevas tecnologías para saltarse los pasos intermedios e ir directamente a la implantación de los nuevos servicios y equipamientos como forma más eficiente de acelerar la convergencia hacia parámetros de penetración que estuvieran más en línea con el resto del mundo. Es decir, enfrentados a la necesidad de modernizarse, por qué no hacerlo ya hacia las nuevas tendencias, tecnológicas y de servicios, que estaban surgiendo en el mundo más desarrollado.

Como operadora, Telefónica tenía, en el contexto internacional, un tamaño medio por líneas que la situaban en la posición decimotercera y, por volumen de facturación, en la decimosegunda. Aunque ya había empezado a introducir las innovaciones tecnológicas, su nivel de digitalización era, aún, relativamente bajo y la situaba en el puesto 27; el tamaño de su red celular, en el 23; y en cuanto a productividad y beneficios sobre ingresos, en el 22. Operaba básicamente en España y no tenía ni importantes clientes transnacionales ni volumen de tráfico internacional especialmente destacado y, sin embargo, empezaba a tomar conciencia de esas nuevas oportunidades y a experimentar, de manera decidida, con la introducción de las tecnologías más avanzadas de aquel momento.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el entorno anteriormente señalado existía también una percepción negativa de los efectos sobre Telefónica, derivados de las obligaciones ya mencionadas, que imponía nuestra pertenencia a la Unión Europea (UE) y que se preveían, en aquel momento, con mayor intensidad de lo que realmente se concretaron en años posteriores. Se asumía, también, que las fuerzas y movimientos sectoriales implicarían pérdidas de mercado en España para Telefónica, y que ésta tenía una capacidad limitada para competir globalmente, por lo que estaba justificado establecer estrategias defensivas y ofensivas, incluso aquellas que, con la perspectiva de la época, podían suponer un atrevimiento y riesgo evidentes.

Como operador, su atractivo para formar parte de consorcios y alianzas era reducido a nivel glo-

bal, pero éste aumentaba a nivel regional, sobre todo en el entorno latinoamericano. Y, precisamente en ese entorno y a raíz del cambio de contexto comentado en el apartado II, comenzaron a surgir oportunidades para adquirir operadores y obtener licencias y concesiones en los procesos de privatización y de liberalización.

La combinación de esos dos factores -por un lado, la sensibilidad o miedo por perder tamaño y potencial, y por otro, la existencia de oportunidades- impulsó la discusión interna sobre la salida internacional como fuerza compensatoria a los cambios sectoriales del momento y los que se preveía que estaban por venir.

La dirección de Telefónica impulsó una visión estratégica con la finalidad de ser reconocida y respetada como una operadora significativa globalmente, y con el deseo de poder jugar un papel activo en el cambiante panorama internacional de las empresas de servicios de telecomunicaciones. Se intuía que, si se hacían las cosas correctamente, Telefónica podía ser un partícipe relevante y tener protagonismo -lo que en inglés se llama “to be a player”- en la transformación y proceso de consolidación que se apuntaba para el sector.

Se preveía, quizás de manera algo exagerada, que no quedarían más de cinco empresas, o grupos, como operadores relevantes en el sector. El deseo era que Telefónica fuera, por sí sola o en alianza, una de esas empresas protagonistas que lideraran el futuro de ese transformado sector. La visión de lo que se quería para Telefónica suponía un gran salto cuantitativo y, sobre todo, cualitativo; y, obviamente, en el contexto que se empezaba a dibujar en ese momento, Telefónica, para ser relevante, tenía necesariamente que convertirse en algo más que una empresa de telefonía en España.

5. LAS OPERADORAS ANTE LA LIBERALIZACIÓN

Las estrategias que se observaban en las operadoras discurrían entre ser un proveedor global de servicios, ser un operador especializado (en multimedia, móvil o servicios de datos para multinacionales) o ser un gestor de operadores en distintos mercados. Telefónica optó -de forma muy acertada, como se ha comprobado posteriormente- por una estrategia de ser un operador integral e ir añadiendo mercados no maduros, con potencial de crecimiento, en los que adoptaba una implicación directa en la operación y modernización de estos. Esta estrategia también la siguieron, en mayor o menor grado, France Telecom, Telecom Italia y GTE, entre otros. Por contra, British Telecom y la mayoría de las Bell optaron, tras algunos fracasos iniciales de estas últimas, por expandirse como operadores especializados.

Se centró inicialmente la atención en las oportunidades que empezaban a surgir en Latinoamérica, fruto de los cambios mencionados, en especial de las privatizaciones de los anteriores monopolios, y que iban acompañados de procesos de liberalización y desregulación, de mayor o menor intensidad, según los casos. Todo ello, bajo la consideración y el convencimiento de que **Telefónica estaba dotada de ventajas comparativas**, tanto por su proximidad cultural y política, como por su propia experiencia interna de modernización de su infraestructura. En este proceso de salida internacional, se tenía claro que la estrategia de actuación tenía que ajustarse a las particularidades de cada mercado y apoyarse en la realidad socio política del país: la máxima era pensar globalmente y actuar localmente.

Una de las ventajas comparativas de Telefónica frente a los competidores, apuntada anteriormente, se derivaba del hecho de haber vivido recientemente en España la misma problemática de Latinoamérica; es decir, escasez de líneas, calidad insuficiente, necesidad de inversión y limitado desarrollo de la oferta de servicios. En el operador español se tenía conciencia de la importancia de

resolver con celeridad los mencionados problemas y de las actuaciones necesarias para llevarlo a cabo (mediante programas de choque, gestión de proveedores, instalación y saneamiento de líneas, gestores especializados... cualidad que se llegó a denominar coloquialmente como la “tecnología de la zanja”). Además de todo esto, se tenía en cuenta, de forma especial, la capacidad de apalancamiento financiero de Telefónica que ningún operador ni agente local de esa zona, salvo la excepción de Telmex en México, podían ofrecer.

Por el contrario, una de las desventajas que tenía Telefónica, y los restantes operadores europeos, no ciertamente las Bell norteamericanas, era su condición en aquellos momentos de monopolio, acompañado de la participación de los Estados en su capital y de la responsabilidad de gestión ejercida por estos. Todo ello, en principio, perjudicaba la posición competitiva, sobre todo desde el punto de vista de apariencia de independencia, y fue usada contra Telefónica por algunos de los participantes no europeos en los procesos. Por otro lado, esa percepción negativa se veía compensada en parte por la suspicacia de los Gobiernos y de las opiniones públicas de la región a un exceso de presencia en actividades consideradas estratégicas, por parte de operadores o inversores norteamericanos.

Posteriormente, también se analizaron y consiguieron proyectos en Europa, con la idea de que no se podía olvidar el área con la que España y, por supuesto, Telefónica tenían sus mayores intercambios comerciales.

Desde el punto de vista de Telefónica es importante mencionar que el hecho de estar sometida a la responsabilidad de gestión del Estado, cuyos Gobiernos estaban, sin duda, a favor de dicha internacionalización, permitía tener una menor presión sobre los márgenes en su negocio en España y ostentar, por tanto, menores exigencias financieras y, quizás, un escrutinio menos exigente por parte de los mercados de capitales.

Esta circunstancia, de menor presión sobre los márgenes, era también común a las demás operadoras europeas, que presionaban a los reguladores de la Unión Europea para mantener referencias de estructura de tarifas a niveles tales que permitieran mantener sus equilibrios financieros y absorber sus elevados costes de estructura, significativamente mayores, por cierto, que los que ostentaba Telefónica por su condición de empresa privatizada y cotizada. Como consecuencia de esta presión, los Reguladores de la Unión redujeron su nivel de ambición y exigencia con relación al mostrado a mediados y finales de los años 80. Este hecho, que fue apareciendo con claridad en esas fases posteriores, avanzados los 90, fue de gran ayuda en esos segundos momentos.

Por otro lado y frente a los demás europeos (salvo BT), Telefónica argumentaba la ventaja que suponía su condición de empresa cotizada en las principales bolsas mundiales y el hecho de que el Estado fuera solo un socio minoritario, aunque tuviera la responsabilidad de la gestión. Esta condición de cotizada implicaba una cultura financiera, gestión empresarial y disciplina interna y externa claramente diferente de las operadoras no cotizadas.

Desde este punto de vista, es importante resaltar que los empleados de Telefónica fueron capaces de responder con profesionalidad y alta motivación a las exigencias de su dirección, a pesar de que sus remuneraciones estuvieran alejadas de las prácticas del sector privado y se encontraran más cercanas a las del sector público.

Por ello, partiendo del entendimiento de las dificultades de emprender algo tan novedoso en aquellas circunstancias, el proceso se llevó a cabo de forma organizada y acorde a las capacidades financieras, tecnológicas y de gestión de la empresa. Para el proyecto, fueron claves el potencial de Telefónica como operador y también su balance. La casa matriz aportaba recursos humanos, tecnológicos y, muy importante, tanto la fortaleza financiera como su calidad, ya mencionada, de operadora

experta en modernización y programas de choque en la mejora de su red; en concreto, en creación y gestión de planta de telefonía fija y, posteriormente, de móvil.

Asimismo, ayudó la existencia del núcleo de relaciones y actividades internacionales ya enumeradas. Entre las mismas, queremos destacar ahora la internacionalización financiera (deuda y acciones) y la derivada de las políticas industriales (“holding” industrial circulante), ambas iniciativas llevadas a cabo durante la presidencia de Luis Solana y mencionadas en la sección II. La materialización de la cotización de la acción de Telefónica en las bolsas de París, Frankfurt, Londres, Tokio y Nueva York fue un hecho pionero en el panorama empresarial español. Esta flotación de la acción amplió la base de inversores internacionales y aumentó de manera notoria la visibilidad e imagen de Telefónica, lo que repercutió en la mejora de su posicionamiento en los mercados internacionales.

Ambos eslabones -internacionalización financiera y política industrial- fueron piezas claves en la internacionalización. La cotización de la acción en las principales bolsas del mundo dio marca y prestigio. La política industrial internacional generó relaciones y acercamientos a negocios potenciales. Todo esto, junto a la participación en organismos, asociaciones y comités de operadores internacionales del sector, también mencionados, conformaba un posicionamiento internacional de partida que aportaba singularidad, en relación con otras operadoras, y fue referente en el desarrollo de las políticas de expansión.

6. ANÁLISIS Y ESTRATEGIA ECONÓMICA

Lo económico, en términos de objetivos y resultados esperados, estuvo siempre presente, como no podía ser de otra forma, en la discusión sobre la materialización de las inversiones internacionales. Había un claro convencimiento de que los proyectos deberían de alcanzar una rentabilidad adecuada, acorde a su perfil de riesgo, siguiendo las prácticas más estrictas exigidas por los mercados de capitales. Era evidente que las operaciones que se acometieran debían añadir valor. En este sentido, se examinaban los proyectos, se proyectaban sus estados financieros, se simulaban diferentes escenarios y se comparaban con lo existente. Las rentabilidades procedían del proyecto en sí y del complemento derivado de las comisiones de gerenciamiento, de las economías de escala y de las sinergias de grupo en el tráfico y servicios internacionales, así como en las compras y en los productos comunes.

Los análisis mostraban que se estaba en un buen negocio potencial, con un elevado poder de crecimiento y de mejora de márgenes, y en el que los costes de los servicios deberían ir sufriendo una dramática reducción, como de hecho fue ocurriendo. Se apostaba por dar la vuelta a las empresas que estaban deficientemente gestionadas y que presentaban ventanas de oportunidad para perfeccionar su eficiencia y resultados.

Siendo este poder de crecimiento determinante y condición necesaria para las adquisiciones, era además compatible con el buscado componente estratégico de largo plazo. Las operaciones se valoraban considerando tanto los resultados a alcanzar y el valor estratégico, como las amenazas de competidores. La posibilidad de crecer y alcanzar tamaño se veía como el elemento fundamental - el ser o no ser- del grupo y del proyecto panamericano, y se concretaba en parámetros económico-financieros utilizados para establecer las valoraciones de las participaciones en las compañías a adquirir. A estas consideraciones ayudaba sobremanera, como detallaremos más adelante, la percepción de un menor riesgo-país, compartido por muchos analistas, con respecto al que manejaban nuestros competidores, ya fueran europeos o norteamericanos.

El tiempo, como se vio, dio la razón, en su conjunto y en la mayoría de los casos particulares, al convencimiento y determinación de la Dirección de Telefónica en la puesta en marcha y ejecución

de este proyecto bajo las estrategias descritas, que como constataron muchos analistas en citas que incluiremos más adelante no tuvo parangón con el esfuerzo y resultados de ninguna otra operadora de aquellos años.

7. LA INSTRUMENTACION DEL PLAN A TRAVÉS DE TISA

Una vez definida la estrategia, y con el conocimiento de la existencia de oportunidades concretas en Chile y Argentina, con visos de materialización, la clave estaba en cómo instrumentar las políticas concretas de adquisición y posterior operación. Aquí jugó un papel significativo **TISA, Telefónica Internacional**, y la reconfiguración que de la misma se llevó a cabo bajo la presidencia y el impulso de Cándido Velázquez-Gaztelu.

Para lograr este objetivo, se dio carpetazo a la vieja arquitectura de TISA (soporte de proveedores para la exportación de equipos y agencia de apoyo a las relaciones internacionales de Telefónica) y se incorporó una mentalidad de ambición internacional en la inversión y en la gestión. La filial se organizó para dar cobertura a las necesidades de desarrollo de negocios, tecnologías, finanzas, operaciones y comercialización. En paralelo, se contaba con el soporte de la casa matriz en términos de otras capacidades, aunque éstas no siempre fueron fáciles de movilizar.

Como empresa instrumental del Grupo Telefónica para conducir y materializar la internacionalización, TISA se encargó de analizar y buscar las oportunidades y acometer las inversiones. Se convirtió en una unidad empresarial con gran autonomía en la política inversora, aunque siempre dentro del contexto de la estrategia global de Telefónica y sus filiales. Se configuró como unidad de pensamiento y acción de índole internacional, dotada de recursos y de una organización para lograr los objetivos deseados. Los recursos humanos de TISA procedían de Telefónica y del mercado, y los recursos financieros, de las ampliaciones de capital (119 millones de euros), que fueron suscritas por el patrimonio del Estado y por Telefónica. La relación entre la filial y la corporación era muy relevante y sensible, como en todos los grupos empresariales. Hubo que mantener equilibrios y encontrar fórmulas de alineamiento mutuo.

El equipo profesional de TISA, sin experiencia previa en procesos de internacionalización empresarial, se caracterizó por su cualificación, motivación, vocación y su rápido aprendizaje. Era un grupo cohesionado y con visión estratégica más allá de la inmediatez de los resultados a corto plazo. En muy poco tiempo, el equipo de TISA adquirió reputación y prestigio internacional y captó la atención de las principales empresas consultoras y bancos de inversión.

8. CAMBIO DE CULTURA Y DESPLAZADOS

Especialmente relevante era contar con el recurso humano de Telefónica que estuviera cualificado para llevar a cabo el análisis de los activos y balances (“due diligence”), las negociaciones de detalle, la gestión de los proyectos y la ejecución de las operaciones necesarias. Este aspecto fue inicialmente difícil, dada la cierta escasez de personas con motivación hacia lo internacional. No había modelo claro para expatriados y faltaba cultura de multinacional. Todo esto se fue ajustando, sobre la marcha, mediante el aprendizaje progresivo (“learning by doing”), y la cultura y motivación también fueron cambiando con el paso del tiempo y el creciente éxito del proyecto. Se pasó de una cultura de empresa doméstica a una cultura de grupo internacional (con análisis comparativos por parte de los empleados, de oportunidades de acción en las participadas, desarrollo de carreras profesionales e incen-

tivos ocupacionales) y se valoraba cada vez más la movilidad dentro del grupo frente al momento inicial de apego solo a la matriz.

Dada la complejidad de las operaciones, además de la aportación de Telefónica en la gestión y operación del proyecto se contó también, como era práctica habitual en operaciones de estas características, con la ayuda de bancos de inversión, consultores y despachos de abogados internacionales.

Quisiéramos resaltar aquí la importancia que daba el equipo de TISA a su identificación con el proyecto como palanca del éxito, tanto profesional como personal, y a una focalización y compromiso con el mismo que iba más allá de lo económico. La psicología imperante era la de ser motores para la invención y creación de un grupo verdaderamente multinacional que fuera significativo por su carácter innovador, por su tamaño y por sus resultados. Se tenía conciencia de que se estaba construyendo un proyecto único para la compañía y para el país, y ese hecho resultaba enriquecedor, a pesar del gran esfuerzo y de las ciertas limitaciones materiales con las que se contaba. No olvidemos la condición de Telefónica, en esos años, como empresa gestionada por el Estado, en un entorno retributivo y de medios materiales que se acercaba más al sector público que al privado. Estas limitaciones empezaron a relajarse a partir de 1997, cuando se consiguió la privatización total de la compañía.

Lo relevante fue sentirse parte de lo creado y aceptar, con conciencia de servicio, el desafío de llevar a cabo un proyecto de semejante envergadura. Los pronto éxitos y reconocimientos internacionales también fueron importantes ingredientes del alto grado de incentivación y motivación.

9. EVALUACIÓN DEL RIESGO

Las oportunidades existentes en Latinoamérica estaban claramente en un entorno de riesgo. En el periodo de referencia, la región latinoamericana se caracterizaba por haber pasado, y seguir pasando, problemas económicos de hiperinflación, recesión y crisis de deuda, aparte de una importante inestabilidad político-social. En términos macroeconómicos, en 1990 el PIB caía un 0,3 % en la región, la inflación era del 1.191 %, la deuda externa era del 40 % del PIB y ésta se cotizaba con importantes descuentos. Ciertamente, estos números proyectaban un alto nivel de riesgo sobre los países de esa zona.

En este periodo, la entidad Institutional Investor situaba, en cuanto a niveles de riesgo en los países del mundo, a Argentina en el puesto 82, a Chile, en el 47; a Perú, en el 96; a Venezuela, en el 55, y a México, en el 51. En el periodo 1980-1989, la inversión directa del exterior cayó el 80 % de media anual en esa región. Además, los recursos de Telefónica, tanto económicos como los de gestión y de operaciones, eran limitados para la ambición del proyecto. Por consiguiente, para poder realizar la inversión y llevar a cabo los proyectos había que valorar y justificar el riesgo, el cual tenía los clásicos componentes de país, de negocio, financiero, económico y legal. Es decir, para cada inversión había que superar las pruebas (test) de rigor financiero, fiscal y legal que correspondían a una empresa cotizada.

Se apostaba a futuro, en un entorno de alto riesgo, bajo las expectativas de tener rentabilidades altas y de considerar que se podía producir un punto de inflexión y una mejoría en el horizonte en los países en los que se actuaba. Esta combinación de componentes era clave a la hora de justificar la inversión y poder ponerse en posición ganadora con respecto a los competidores. El periódico Wall Street Journal, en un artículo del 23 de mayo de 1996 decía: “Telefónica es el ejemplo de cómo América Latina ha transformado una compañía soñolienta en la primera empresa española verdaderamente internacional”.

En este panorama de oportunidad-riesgo, y conscientes de la existencia de más oportunidades que recursos, TISA desarrolló una política de asumir la gestión total de las empresas y compartir con

socios, en diferente forma según los casos, el capital y el gobierno de éstas. Los socios podían aportar recursos y apoyaban el proyecto política e institucionalmente. De esta manera, se facilitaba la llegada y aceptación de TISA por parte de las instituciones relevantes del país.

Al asumir el Grupo Telefónica la responsabilidad de la gestión, y ser minoritario en el capital, la rentabilidad total para Telefónica provenía de su participación en los resultados ordinarios y de las comisiones de gestión, sinergias de grupo y economías de escala. Para los socios se buscaba la fórmula de remuneración y liquidez que hiciera atractiva su implicación.

Las comisiones de gestión (“management fees”) y de transferencias tecnológicas, que se pactaban previamente, así como la contribución de los socios al gobierno y actividad de las nuevas empresas, fueron importantes para el éxito del proyecto y para alcanzar rentabilidades apropiadas. La idea de **pensar globalmente y actuar localmente** se plasmó con la aportación de esos mencionados socios. Estos fueron actores claves, especialmente en los periodos de puesta en marcha de las operaciones, ya que le daban el carácter local y, como hemos comentado, facilitaban las relaciones con el entorno socio-político y económico, y con otros emprendedores, por ejemplo, del sector multimedia.

De la misma manera que se contó con los socios en el inicio de las operaciones, también hay que señalar que con el tiempo su papel se difuminaba. Ante este hecho, y para anticiparse a posibles discrepancias futuras, se consideraron desde el inicio fórmulas de salida acordadas que, en general, fueron ejecutadas en fases posteriores. En el periodo de fuerte expansión (1994-1996) los socios de referencia fueron: Citicorp y Techint en Argentina, Graña y Montero y Banco Wiese en Perú, Electricidad de Caracas, GTE y Banco Mercantil de Venezuela en Venezuela, Grupo Luis Carlos Sarmiento y Cochrane en Colombia, Grupo Mercurio y las AFP (Fondos de Pensiones) en Chile y otros, como Publicar, Bancomer, en los restantes países.

10. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Se les dio mucha importancia a las dos facetas de la comunicación, la externa y la interna. Mediante la comunicación interna se quería informar sobre los planes de ajuste, evitar alarmas y ayudar a motivar, mejorar y crecer. A través de la comunicación externa, el objetivo era eliminar críticas no fundamentadas, crear imagen, entroncar con el tejido empresarial local y compartir la generación de riqueza que se estaba llevando a cabo para la sociedad.

Además, se prestó mucha atención a la adecuada comunicación de los parámetros y proyecciones económicas, con el objetivo de cumplir con los requisitos de los analistas que seguían a las compañías, informar a los accionistas y defender la cotización, así como tener una participación proactiva en debates y colocación de acciones (“roadshows”).

En definitiva, la comunicación se adaptó a las necesidades y obligaciones del cambio cultural de la empresa, desde una cultura de empresa doméstica a una cultura de grupo multinacional.

XI. OPERACIONES Y RESULTADOS

La primera operación de adquisición fue la compra en 1989 del 10 % de ENTEL Chile, empresa dedicada al tráfico de larga distancia, al grupo emprendedor australiano Bond. Tras esta adquisición directa, el resto de las adquisiciones tuvieron lugar a través de concursos y ofertas competitivas. Después de esta compra, y de forma muy esquemática, podríamos establecer la siguiente lista de adquisiciones y proyectos en el periodo 1989-1996:

• **Chile.** Se consolidó la posición en Entel y se alcanzó una posición significativa y dominante en el proceso de privatización de CTC. Posteriormente, se adquirió Publiguías y se participó en la TV Cable con Metrópolis-Intercom. Asimismo, se firmó un acuerdo con el grupo de medios Mercurio. Tras la adquisición de CTC, hubo que desprenderse de la participación en Entel por razones regulatorias de competencia.

• **Argentina.** Su operadora se dividió en dos partes, zona norte y zona sur, con Buenos Aires a su vez dividido en dos. Se ganaron los concursos de las dos zonas y se eligió la zona sur por incluir el distrito financiero de Buenos Aires. Además, se gestionó al 50 % con el ganador de la zona norte, la empresa de datos Startel y la empresa Radio Llamada. Posteriormente, se obtuvo una licencia de móviles, para lo que se constituyó Movistar, y se participó con el grupo Clarín en Multicanal, para servicios multimedia.

• **Venezuela.** No se logró la cualificación para optar a la privatización de CANTV, pero el grupo ganador, liderado por GTE y ATT, invitó a TISA -por su experiencia probada de buen operador en la región- a unirse al consorcio y a participar activamente en su gestión.

• **Puerto Rico.** Se ganó el concurso para TLD y TUPR, que operaban larga distancia y comunicaciones de ultramar, respectivamente.

• **Perú.** Se ganaron los concursos de CPT (operadora en Lima) y Entel (larga distancia). Estas dos empresas se fusionaron y se convirtieron en la empresa Telefónica del Perú. Posteriormente, se participó en Cable Mágico y se estableció un acuerdo con el Grupo Comercio para servicios multimedia.

• **Colombia.** Se ganó el concurso de Cocolco, para móviles.

• **Rumanía.** Se ganó el concurso de móviles.

• **Portugal.** Se adquirió Contactel para servicios de radiobúsqueda.

• **Red Panamericana.** En 1995, se puso en marcha el proyecto de Red Panamericana para gestionar el tráfico internacional del área y continuar profundizando en la idea de operador global.

Con todo ello, a final de 1995 Telefónica ejercía una posición incuestionable de liderazgo en la zona y se estaban poniendo en marcha, en la medida en la que iban apareciendo oportunidades, los conceptos de operador global e integral (multired y multiservicios).

También en este periodo se analizaron, pero no se consiguieron o se rechazaron, las posibilidades de expansión en México y Brasil, además de negociar o examinar oportunidades en Cuba, Paraguay, Grecia y Hungría, entre otras.

A finales de 1995, en solo seis años, Telefónica tenía presencia internacional en más de 10 países, con una dotación de 9,8 millones de líneas instaladas, 461.000 clientes móviles y un millón de clientes de TV por cable. TISA logró en poco más de 6 años (1989-1996) unas plusvalías latentes de 306.546 millones de pesetas (1.842 millones de euros). El beneficio en 1995 fue de 29.709 millones de pesetas (178 millones de euros) y la capitalización del Grupo Internacional era de 839.402 millones de pesetas (5.045 millones de euros). En base a esta valoración, TISA, hubiese ocupado en 1995 una posición entre las diez primeras empresas del Ibex35.

Entre los numerosos reconocimientos internacionales de aquel momento, podemos citar el artículo del "Financial Times" de 10 de octubre de 1995 que decía: "Telefonica's overseas arm flexes its muscle. TISA has built a formidable Latin American empire" ("El brazo de Telefónica en el extranjero hace alarde de su poder. TISA ha construido un formidable imperio Latinoamericano"). O el de "Business Week", en su número de agosto de 1994, que decía: "Telefonica's success there (Latam) could make it a major global player" ("El éxito de Telefónica allí (Latinoamérica) puede convertirla en un gran actor global").

12. PARTICIPACIÓN EN CONSORCIOS GLOBALES

Además de estas participaciones con gestión directa, Telefónica siguió de cerca los movimientos de los consorcios internacionales que se constituyeron en aquellos años para servir, mediante ventanilla única y contratos globales, las nuevas necesidades de servicios avanzados de datos de las empresas multinacionales.

Otro objetivo que se quería cubrir con estas participaciones era el de tener más presencia en Europa, que no sólo era la fuente de mayor intercambio de tráfico para Telefónica, sino que era el mercado de donde, en principio, podían surgir los principales futuros competidores que pudieran instalarse en el mercado español. Haciéndose fuerte en Europa se tendrían más herramientas de defensa y negociación con los otros grandes operadores europeos.

Así, en 1992, surge, a partir de la compartición de experiencias en la empresa INFONET (mencionada en el apartado II), el consorcio **Unisource**, creado por PTT-Telecom de Holanda, Telia de Suecia y Swisscom de Suiza. Telefónica inicia contactos en 1993 para su incorporación y decide convertirse en socio en 1994. La incorporación definitiva, con un 25 % de participación, se materializa en 1995 mediante la aportación al consorcio de los servicios de datos y satélite internacionales.

En 1996, Unisource tenía empresas en Alemania (Mannesman y Deutsche Bahn-Empresa Nacional de Ferrocarriles), Francia (General des Eaux, luego Vivendi), era miembro de la Alianza World Partners (ATT, KDD de Japón, Singapur Telecom y Telstra de Australia) y operaba también empresas en Bélgica e Italia. En 1996, el representante de Telefónica fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Unisource.

En 1993 y 1994, se ponen en marcha otros consorcios similares, tales como **Concert**, entre BT y MCI-Worldcom y **Global One**, entre Deutsche Telecom, France Telecom y Sprint.

En 1997, Telefónica decide abandonar Unisource y unirse a Concert, que tenía mucha menor presencia en Europa.

A lo largo de la segunda mitad de los 90, todos estos consorcios van extinguiéndose ante los conflictos de liderazgo en los mismos, los celos en la compartición de clientes y redes, el despliegue de nuevas infraestructuras de cables submarinos y los crecimientos individuales de las capacidades de gestión internacional de las principales compañías involucradas.

13. CONTRARIEDADES Y PROYECTOS INCONCLUSOS

Previo al establecimiento de conclusiones, y en cuanto al recordatorio del desarrollo del proyecto sobre el inicio de la internacionalización de Telefónica que estamos haciendo en este escrito, queremos señalar que también hubo contrariedades, resultados no alcanzados y líneas fracasadas.

Entre las contrariedades, queremos recordar que nuestro proyecto para **México** no tuvo éxito. La propuesta de oferta se planteó en consorcio con Accival (Grupo de Roberto Hernández) y con GTE, pero resultó ganador Carlos Slim, con France Telecom y SBC, por solo un 4 % de diferencia en el precio de adquisición. Posteriormente, Carlos Slim (en este caso, el socio local) se hizo con el 100 % del proyecto, convirtiéndose subsiguientemente en un agente importante de las telecomunicaciones en el continente (con la creación de América Móvil). Años después, Telefónica consiguió una licencia celular en México.

En **Cuba**, se negoció intensamente la concesión de la operación en esos años, pero finalmente la misma fue otorgada a Telecom Italia y un grupo mexicano. Con la TLD de **Puerto Rico** no se logró,

a pesar de ser uno de los objetivos iniciales, una posición de acceso a los mercados de EE. UU. En **Venezuela**, no se consiguió superar la prueba de los requisitos iniciales (el llamado “beauty contest”), que daba derecho a la presentación de la oferta económica, aunque finalmente se recibió la invitación de GTE para entrar como socio en la oferta ganadora, tal como se ha comentado anteriormente.

Por último, creemos importante citar que las sinergias esperadas y las búsquedas de los clientes regionales o multinacionales no se encontraron con facilidad y, en todo caso, sus efectos no siempre estuvieron a la altura de lo planificado.

14. BALANCE Y ENSEÑANZAS

Para finalizar, creemos de interés hacer un rápido balance del impacto y consecuencias de la puesta en marcha de este proceso de internacionalización de Telefónica y señalar los factores de éxito, así como resaltar las enseñanzas que se puedan derivar de este proceso para procesos similares de otras empresas.

El balance ha sido reconocido como **un éxito** en sí y en su continuación hasta hoy. Lo reflejan las afirmaciones de estudiosos del tema, medios de comunicación, analistas y los responsables que ejercieron la gestión de la empresa con posterioridad. Como muestra, valgan las siguientes manifestaciones de gestores de la compañía:

“De no haber existido la internacionalización, Telefónica sería hoy una sucursal de alguna multinacional”. Luis Solana.

“La internacionalización es el factor determinante del éxito empresarial”. César Alierta.

“Telefónica no sería lo que es hoy si no hubiera optado hace veinte años por salir fuera de sus fronteras. La internacionalización es una apuesta estratégica que hay que hacer y que a nosotros nos ha funcionado”. J. M. Álvarez-Pallete.

También Cándido Velázquez-Gaztelu y Juan Villalonga defendieron con fuerza este fenómeno.

Valgan también como muestra algunos de los reconocimientos internacionales ofrecidos ya en 1995 y que mostramos a continuación:

“Telefónica ha tenido un éxito especial en su expansión en Latam”; “Las inversiones de TISA aportarán una gran parte del crecimiento del Grupo Telefónica”. J.P. Morgan

“La actividad de Telefónica Internacional presenta un gran atractivo”. Goldman Sachs

“Las inversiones internacionales están aumentando el valor para el accionista”. Merrill Lynch

“Telefónica Internacional, la joya de la corona”. Santander Investment

“El proceso de adquisiciones de Telefónica representa, probablemente, el mayor éxito de inversión en telefonía internacional de un solo operador en cualquier parte del mundo”. James Capel, U.K. (citado por Financial Times).

Además de para Telefónica, este éxito ha sido también muy positivo para los ciudadanos y las sociedades donde comenzó a operar -ya que vieron mejoradas sus comunicaciones en tiempo récord-, para los accionistas y para las empresas prestadoras de productos y servicios a la compañía. El éxito se derivó de haber fijado una estrategia que se mostró correcta y de haber desarrollado una organización e instrumentación que permitió conseguir los resultados.

Resumiendo lo fundamental de la estrategia diseñada por la Dirección de Telefónica de aquellos años (empresa matriz y TISA), y descrita con anterioridad, podemos decir que ésta consistió en **aprovechar oportunidades para añadir mercados, aumentar la competitividad del grupo y generar un crecimiento más estable y rentable**. Y se materializó gracias a la audacia de un grupo que instru-

mentó adecuadamente el proceso. La singularidad se centró en responsabilizarse del total de la gestión, aún con participaciones minoritarias, procediendo el resto del mercado de capitales y, en algunos casos, de socios minoritarios privados, que se integraron de forma cooperativa en las sociedades. Se vehiculó la expansión con las empresas que se iban adquiriendo y se obtuvieron remuneraciones compensatorias por la gestión, las transferencias tecnológicas, el mayor valor de la inversión y los dividendos. Todo ello, adecuando el gobierno de las empresas a las singularidades de los países y de los proyectos, y al marco objetivo final de lograr que el todo fuera claramente superior a la suma de las partes.

Del proceso descrito se fueron derivando una serie de enseñanzas internas que iban ayudando a ahorrar los procedimientos y a consolidar la estrategia, y que también nos parece interesante resumir aquí, aunque sin ningún objetivo de querer generalizarlas hacia otras empresas o gestores:

- Había que fijar la expansión en base a las **oportunidades** que sean compatibles con lo que la empresa sabía hacer mejor.

- La regulación, ciertamente en telecomunicaciones, pero posiblemente también en otros sectores, requería de una **negociación continua**, por sus permanentes cambios y adaptaciones, así como de una aplicación práctica que, buscando su mayor efectividad operativa, respetara también los intereses económicos y sociales en juego.

- La **motivación** de las personas implicadas era clave y debía ir más allá de lo económico. Es más, la correlación entre altas retribuciones y éxito no resultó empíricamente aplicable en lo relativo a la fase inicial de este proceso de internacionalización.

- La **comunicación interna**, a las partes o actores directamente interesados (los llamados “stakeholders”) y **externa**, hacia la sociedad e instituciones de los países, resultó ser uno de los factores determinantes del éxito.

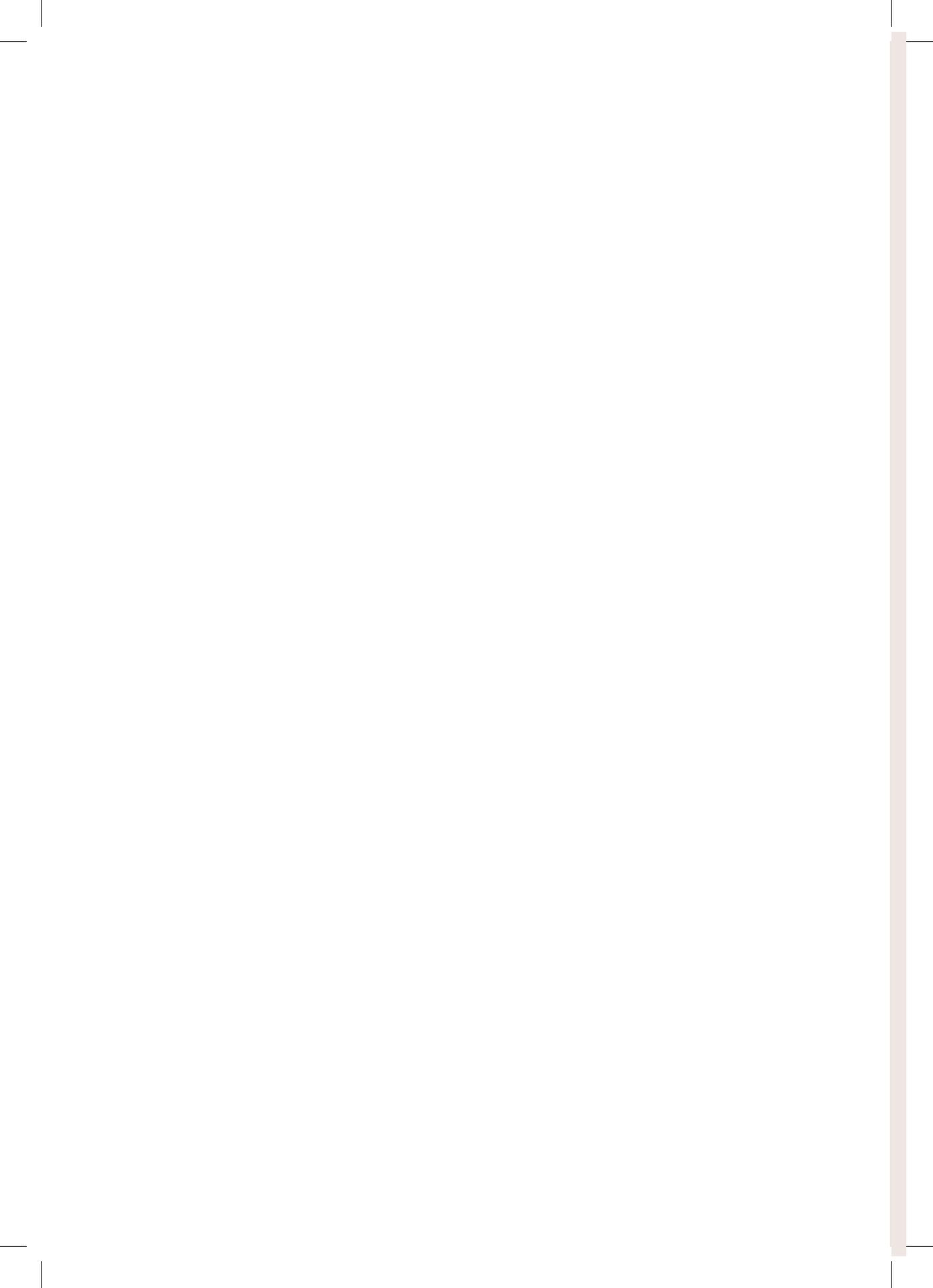
- El mundo no era plano, a estos efectos, y fue necesario **tener en consideración la singularidad** de los países, sectores, alianzas y empresas.

- La internacionalización fue una **inversión transformacional**, que exigía rentabilidad (plazo, magnitud, procedencia) y disciplina; en consecuencia, resultaba crítico identificar en cada caso dónde estaba el potencial de captura de valor y los recursos de los que se disponía.

- La **instrumentación financiera**, esto es, el acceso y seguimiento de las oportunidades que ofrecían los mercados de capitales, fue muy importante para el éxito de los proyectos.

Como se escribió en una presentación de Telefónica de aquellos años: “Esa aventura de la internacionalización, que es una historia de éxito no exenta de riesgos, solo ha sido posible gracias a una conjunción de factores geopolíticos, técnicos y humanos que han dado a Telefónica su posición actual. En definitiva, la ha situado en la línea de salida para afrontar los retos del futuro”.

Afortunadamente para Telefónica, no todos los competidores de esos momentos lo vieron, o fueron capaces de ejercerlo, de la misma manera, lo que condujo a la clara posición de dominio que Telefónica llegó a adquirir en Latinoamérica al final del periodo aquí descrito, 1989-1996.



Las décadas prodigiosas de Telefónica en América

Javier Nadal Ariño

1. INTRODUCCIÓN

La evolución de las telecomunicaciones en el subcontinente americano al sur del Río Grande ha seguido una evolución bastante uniforme durante todo el siglo XX y aún el XXI, que es muy reconocible si tratamos de hacer una mirada general, a vista de pájaro, sobre este periodo histórico. Evolución uniforme no quiere decir estática, ni mucho menos. Al contrario, se pueden reconocer tres oleadas que, a grandes rasgos, se pueden identificar en casi todos los países, con una notable sintonía con matices. Matices que se deben, sobre todo, a ese toque esquizofrénico entre la cultura europea y la norteamericana, que condiciona la personalidad de la región.

Durante la primera mitad del siglo XX, y hasta el final de los años 50, la mayoría de los países fueron dando concesiones para la explotación privada de los servicios de telefonía a diferentes compañías, muchas de ellas norteamericanas -como la ITT o GTE- o europeas, como Ericsson. La ITT, cuya primera experiencia importante se desarrolló en España, es fácilmente identificable en las caribeñas Cuba y Puerto Rico, pero también en muchas redes de América del Sur.

Terminada la Segunda Guerra Mundial se abrió un periodo de más de treinta años que, en el ámbito llamado occidental, quedaron marcados por el desarrollo del modelo económico de libre mercado con un toque socialdemócrata que se reflejó, entre otras cosas, en la nacionalización de algunos sectores económicos considerados esenciales y cuya estructura de explotación respondía al concepto de monopolio natural. La telefonía era uno de ellos. La mayoría de los países occidentales organizaron su explotación a través de organismos públicos llamados PTT, pero algunos de ellos, como los Estados Unidos o España, mantuvieron la explotación privada como monopolio intervenido por el Estado. América en su conjunto, con la significativa excepción de Cuba a partir de 1968, formaba parte del espacio político y económico occidental, y no es de extrañar que, a lo largo del periodo de postguerra, todos los países de esta región alinearan la explotación de sus servicios telefónicos a la cultura nacionalizadora imperante en Occidente, aunque con diferencias temporales importantes y a través de dos interpretaciones o modelos diferentes.

La mayoría de los países grandes del continente se alinearon con el modelo norteamericano (“Bell System”), en el que los servicios locales se prestaban a través de entidades públicas de ámbito municipal (Colombia), cooperativo (Bolivia), provincial (Brasil) o mixto. Para cubrir el servicio de Larga Distancia Nacional o Internacional se crearon, en todos los casos, empresas públicas llamadas ENTel en los países hispanoparlantes del grupo y Embratel, en el caso de Brasil. Esta empresa se hacía cargo también del servicio local donde no lo prestaba nadie, que a veces era la mayoría del territorio (Chile, Argentina o Perú). El resto de países optaron por el modelo europeo de PTT, constituyendo una única entidad pública para gestionar los servicios en monopolio en todo su territorio. La única excepción era la República Dominicana, único de los países iberoamericanos que ha mantenido un monopolio explotado por una empresa de privada desde 1930, cuando GTE recibió la concesión para su empresa Codetel.

Al final de la década de los 70, la emergencia del nuevo liberalismo económico desarrollado en la Escuela de Chicago marcó el inicio de un nuevo ciclo político-económico visibilizado por Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan, en los Estados Unidos, pero que a nivel global se manifestó en el llamado **Consenso de Washington**, que estableció las nuevas reglas del juego para la economía mundial. La reducción del papel del Estado como agente económico y el equilibrio de las cuentas públicas eran dos de los ejes de este “consenso”, mientras que el tándem Fondo Monetario Internacional (FMI)-Banco Mundial (BM) se configuró como agentes encargados de su aplicación. La

región iberoamericana se convirtió en uno de los focos principales de la intervención del FMI y del BM, como consecuencia de la crisis de la Deuda Externa y la hiperinflación, que dieron lugar a la llamada “década pérdida”.

2. ESTRATEGIA Y PRIMEROS PASOS

Las recetas de ajuste del FMI para el ámbito de las telecomunicaciones siguieron un plan muy similar en todos los países, articulándose alrededor de los siguientes hitos, aunque no siempre en el mismo orden:

- Aprovechar la **disponibilidad de dos bandas de frecuencias** para telefonía móvil (que entonces era una nueva modalidad de servicio), para introducir operadores alternativos a los establecidos (generalmente públicos).
- Promulgar una **nueva ley de telecomunicaciones** que permitiera la privatización del operador público y la competencia en todos los servicios.
- Crear un **órgano regulador independiente**.
- **Privatizar el operador público**.
- **Introducir la competencia** en telefonía fija y aumentar el número de licencias de competidores móviles.

La aplicación generalizada de esta estrategia al sector de las telecomunicaciones a partir de los últimos años de la década de los 80 se puede reconocer como la **tercera oleada** de la que hablábamos al principio. La vuelta al sector privado de las empresas nacionalizadas en la etapa anterior y la introducción generalizada de la competencia pueden ser vistas en dos fases, cada una de las cuales cubriendo aproximadamente una década. La primera iría desde la venta de las acciones de CTC y ENTel-Chile en 1989 hasta el desmantelamiento de Telebrás en 1998, en la que primó la privatización de las empresas existentes, que eran fundamentalmente de telefonía fija, con una aportación al sector público iberoamericano de más de 42.000 millones de dólares y una cifra similar de inversión en las redes, que redundó en una mejora espectacular de los parámetros de expansión y calidad de servicios de la región. La segunda fase se corresponde aproximadamente con la primera década del siglo XXI y está marcada por la revolución de la telefonía celular y de Internet.

La puesta en marcha de la estrategia liberalizadora daba una ventaja de partida a las empresas norteamericanas del sector, frente a las europeas, para invertir en América Latina. Las primeras provenían del desmantelamiento y privatización del monopolio de la antigua ATT, que se había producido unos años antes, estaban acostumbradas a actuar en mercados competitivos e iban por delante de las europeas en el desarrollo de los servicios móviles. Estados Unidos tenía un mercado de telefonía móvil consolidado y en competencia, mientras que en Europa todavía no se había definido una tecnología unificada y en la mayoría de los mercados continuaban siendo dominantes los PTT nacionales.

En pocos años, todos los países de Iberoamérica implantaron la telefonía móvil, de acuerdo con la primera línea de la estrategia. Sólo Brasil optó por conceder la licencia directamente al operador establecido, que en su caso eran las 27 empresas del sistema Telebrás, todas ellas públicas y monopolísticas cada una en su Estado. El resto de países convocaron concursos para dar la licencia a un operador privado entrante. Seis de ellos aprovecharon la ocasión para dar dos licencias e introducir competencia, pero la mayoría se conformaron con dar una sola licencia con periodos de exclusividad entre tres y cinco años. Más adelante volveremos sobre este asunto para analizar la evolución del servicio móvil, pero ahora me interesa resaltar que el proceso de concesión de las licencias de las Bandas

A y B en Iberoamérica se llevó a cabo con ajustes legales mínimos, sin esperar a la promulgación de las nuevas Leyes de Telecomunicaciones, y prácticamente se concluyó en la primera mitad de los años 90.

Ninguna empresa europea estuvo en condiciones de presentarse a los concursos para las primeras licencias de telefonía móvil y el resultado fue que, en todos los concursos realizados, ganó una empresa norteamericana. Sólo hay dos excepciones reseñables, el Grupo Carso en México y Telefónica en Chile; ambos recibieron una licencia porque iba anexo a la licencia de telefonía fija (figura 5).

Este resultado parecía premonitorio y todo invitaba a pensar que el futuro de las telecomunicaciones de Iberoamérica estaba en las manos de sus vecinos del norte. Era razonable esperar que sólo las empresas de los EE. UU. pudieran acudir al rescate del servicio telefónico fijo de los países del sur; servicio que, en la mayoría de los países, estaba colapsado y sin capacidad económica para acometer las inversiones que los nuevos tiempos requerían. Parecía inevitable que se viviera una reedición de la Doctrina Monroe conocida como “América para los americanos”.

Sin embargo, las cosas no marcharon precisamente por ese camino. Las nuevas ideas liberalizadoras también estaban haciendo su trabajo en Europa y, aunque con un ritmo propio, la hoja de ruta europea también iba enfocada hacia una profunda reforma de su viejo modelo basado en los PTT nacionales. Era un modelo tan arraigado que incluso los acuerdos constitutivos de la Comunidad Económica Europea habían definido a las telecomunicaciones como un “sector excluido” del Mercado Único por su carácter estratégico, en el que no regía la legislación europea y se podían mantener monopolios estatales. Los nuevos vientos generados por el Consenso de Washington también se difundieron por Europa y, a mediados de los 80, el Consejo Europeo aprobó la nueva política liberalizadora de los “sectores excluidos” y abrió un amplio debate alrededor del **Libro Verde de las Telecomunicaciones**, que la Comisión Europea publicó en junio de 1987.

Aquel debate generó un movimiento de liberalización del sector en todos los países. Parecía evidente que Europa evolucionaría hacia un auténtico mercado unificado, en el que los operadores mayores irían absorbiendo a los más pequeños hasta quedar unos pocos competidores. Telefónica (entonces bajo la Presidencia de Luis Solana), que siempre había sido una empresa y no un PTT, comprendió antes que otros que, para tener opciones de sobrevivir en un mercado competitivo, necesitaba ganar tamaño para compensar el mayor músculo de operadores como Deutsche Telecom, France Telecom, ATT o las “Baby Bell”.

Crecer en el mercado nacional no era suficiente para compensar el tamaño del mercado de los principales países europeos. Había que encontrar otras opciones. Y estas opciones estaban en América. Telefónica siempre había mantenido una relación excelente con sus colegas iberoamericanos y conocía muy bien lo que ocurría, desde el punto de vista telefónico, en la región, en la que tenía una discreta presencia a través de varias acciones colaborativas alrededor de Comisiones de trabajo de la UIT o de iniciativas como AHCIET (Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones), organización creada en 1983 por iniciativa de Telefónica.

Así pues, Telefónica tenía información, opinión e interés sobre lo que acontecía en Iberoamérica y el convencimiento de que ese conocimiento y su experiencia por haber afrontado situaciones críticas en la atención de una demanda acelerada en su mercado nacional le daban una ventaja competitiva respecto a las otras operadoras internacionales para crecer en América Latina.

Para enfrentar **el reto de la expansión exterior**, se dotó a Telefónica Internacional (TISA) de un alto grado de autonomía de inversión, aunque manteniendo los equilibrios necesarios para no poner en riesgo la actividad principal de la matriz. TISA se dotó de recursos humanos de un perfil no habitual en Telefónica, junto a grandes profesionales de la casa, para poder llevar a cabo operaciones de M&A,

captando recursos financieros externos y aliándose con potentes socios locales e internacionales. Todo ello se hizo en un ambiente de gran motivación y compromiso, en el que el éxito del proyecto contaba tanto o más que la retribución. La tónica habitual era organizar consorcios en los que Telefónica era minoritaria y en los que participaban socios locales de los países en cuestión, como Techint, Graña y Montero, Banco Río o Grupo Claro, e internacionales como Citycorp o TCI. TISA aportaba una parte minoritaria del capital y la capacidad de gestión. Recibía el encargo de la gestión del servicio de las operaciones que se ponían en marcha, de manera que su retribución final provenía no sólo de su participación accionaria, sino también de “royalties” y pagos por gestión (“Management Fee”), previamente pactados, así como de otras sinergias operativas.

3. PRIVATIZACIÓN DE LA TELEFONÍA FIJA

En la década de los 90, el servicio de telefonía fija y su red constituían la parte más importante del valor de los activos de las telecomunicaciones, la telefonía celular era todavía incipiente y sus activos instalados eran poco significativos. En consecuencia, la mayor parte de los recursos obtenidos de la privatización de los servicios provinieron de la telefonía fija, razón por la cual dedicaremos la primera parte a esta cuestión. En la figura 1 podemos ver el calendario de todas privatizaciones de la telefonía fija en América Latina y nos servirá de guía para seguir todo capítulo.

1. Calendario de privatizaciones

● 1930	R. Dominicana	Codetel	GTE
● 1989	Chile	CTC	Telefónica
●		ENTEL	AFPs
● 1990	México	Telmex	CARSO / FT
●	Argentina-Norte	Telecom	TI / FT
●	Argentina-Sur	TASA	Telefónica
● 1991	Venezuela	CANTV	GTE / Telefónica
● 1992	Puerto Rico	TLD	Telefónica
● 1994	Perú	Entel/CPT	Telefónica
●	Cuba	ETECSA	TI
● 1995	Bolivia	ENTEL	TI
● 1996	Brasil	CRT	Telefónica
● 1997	Panamá	INTEL	C&W
● 1998	El Salvador	Telecom	FT
●	Guatemala	Guatel	Telmex
●	Brasil	Telebrás	Telefónica, TI y Telemar

3.1. CHILE

La primera oportunidad se presentó con la privatización de la telefonía fija de Chile, donde Telefónica pudo valorar sus fuerzas. Chile era un país atípico en el escenario americano. Era la avanzadilla de las ideas económicas neoliberales de la Escuela de Chicago, de la que algunos ministros chilenos eran alumnos aventajados. De hecho, en fecha tan temprana como 1982 promulgaron una ley que abrió todos los segmentos del mercado de las telecomunicaciones a la competencia. El Estado era propietario de las acciones de las dos principales empresas: CTC, que operaba servicio local, y ENTEL, de larga distancia.

En enero de 1988, la corporación pública CORFO (propietaria de las acciones de ambas) comenzó la venta de CTC, vendiendo el 30 % de las acciones a la Corporación Bond, propiedad del magnate australiano Alan Bond. Bond siguió comprando acciones en la bolsa hasta superar el 50 %. La ley no le permitía tener más del 45 % y, un año más tarde, optó por vender su paquete accionario. Telefónica adquirió un paquete de 43,6 % de acciones a Bond, por 392 millones de dólares, convirtiéndose en el primer accionista la compañía y controlador *de facto* de la misma.

Entre tanto, a partir de 1987, la corporación pública CORFO también inició el proceso de desinversión en ENTel. Telefónica adquirió, en una subasta en la Bolsa de Santiago, un paquete del 10 %, obtenido a cambio de títulos de la deuda externa chilena; en abril de 1990, se hizo con otro 10 % pagado en efectivo. Tras varias rondas de subasta, se destacaron como actores más interesados por los activos las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y Telefónica de España, que lograron los mayores porcentajes, aunque siempre minoritarios. El hecho de que Telefónica obtuviera participaciones significativas en CTC y ENTel al mismo tiempo provocó un pleito en la Comisión Antimonopolio de Chile que, finalmente, obligó a Telefónica a vender su participación en ENTel, en 1994.

Esta primera experiencia fue esencial para que Telefónica ganara confianza para participar en los mercados exteriores, con la particularidad de que, en el caso de Chile, no fue necesario desplazar grandes efectivos personales, ya que las empresas gozaban de un razonable nivel de recursos humanos y de calidad de gestión. El hecho de que ninguna otra empresa europea resultara involucrada en el proceso subraya, en mi opinión, la ventaja cultural de Telefónica respecto a sus colegas europeos, que antes de pensar en los mercados mundiales tenían que pasar por el proceso de convertirse en una empresa con acciones y cotizada en Bolsa, aunque continuaran siendo públicas.

El caso de Chile no era representativo de lo que ocurría en el resto de la región. Por el contrario, su situación tal vez podría definirse como un caso de “anomalía virtuosa”, en el sentido de que en la mayoría de los países de la región el servicio de telefonía sufría un estado calamitoso, incapacitado para atender la demanda existente, sin recursos para invertir, sin solvencia para solicitar créditos, sin autoridad en los equipos de dirección para liderar las empresas, con una corrupción incrustada en todos los niveles de la gestión empresarial y laboral y con unas plantillas sobredimensionadas. Todos estos factores hacían que las empresas que aspiraran a ganar los concursos de privatización no solo tenían que ser hábiles en el manejo de los mercados financieros, sino tener experiencia y recursos humanos capaces de enderezar la gestión del servicio y reconstruir las redes con carácter de urgencia.

Telefónica estaba atravesando precisamente una etapa de demanda creciente en España y estaba sometida a la presión de crear nuevas redes en tiempo récord en su mercado natural. No se trataba de implantar nuevas tecnologías (eso vendría después), sino de crear infraestructuras convencionales en tiempo récord y con la calidad adecuada. Y eso Telefónica lo sabía hacer muy bien.

3.2. ARGENTINA

Durante los últimos años del gobierno radical de Raúl Alfonsín en Argentina (1983-89), hubo un intento de reorganización del servicio telefónico que empezó convocando un concurso público para conceder una licencia de telefonía móvil (popularmente conocida como celular). Como ya hemos comentado antes, la licencia la ganó la empresa CRM-Movicom, filial de la norteamericana Bell South, que tuvo una pronta y exitosa implantación en el área metropolitana de Buenos Aires. La otra pieza del modelo del gobierno radical consistía en autorizar la participación privada en ENTel, empresa explotadora del servicio telefónico fijo, pero manteniendo su control público. Telefónica destacó a un equipo negociador a Buenos Aires para poder hacer una propuesta viable. El conocimiento del estado

del servicio sobre el terreno permitió a Telefónica evaluar con realismo la situación y confiar en sus propias fuerzas para abordar la tarea (mas bien titánica), que sobrevendría en el caso de resultar adjudicatarios del proyecto del gobierno. El plan resultó fallido por el bloqueo político de la oposición. La situación económica se hizo insostenible por la crisis de la deuda y la hiperinflación, y el Presidente Alfonsín tuvo que renunciar. Se convocaron nuevas elecciones, que fueron ganadas por el peronista Carlos Menem

El nuevo gobierno decidió llevar a cabo un proceso de privatización ortodoxo que permitiera recuperar el servicio, invertir y expandir las redes para sentar las bases de la futura competencia -tras un periodo de exclusividad del servicio que facilitara el proceso de inversión-, que los nuevos operadores tendrían que hacer para reflotar la empresa y cumplir las metas de expansión y calidad de servicio que se establecieran en el concurso.

El diseño del concurso consistió en dividir la empresa telefónica pública ENTel, en dos compañías licenciatarias (LSB) de tamaño similar, una del norte del país y la otra del sur, con la particularidad de que la línea divisoria entre ambas partiría también la ciudad de Buenos Aires. Cada una de las LSB recibiría la concesión del servicio telefónico local y larga distancia nacional dentro de su territorio. Además, se creaban otras dos empresas: una para la prestación del servicio telefónico internacional y otra para los servicios telefónicos y de transmisión de datos a las empresas. Estas dos empresas serían participadas al 50 % por las dos LSB. El servicio telefónico local, nacional e internacional gozaría de exclusividad por un periodo de 8 años, mientras que la transmisión de datos y otros servicios a empresas se prestarían en competencia desde el primer momento. Recordemos, además, que ya estaba operativo con mucho éxito el servicio móvil (celular, como allí se llamaba), que constituía una auténtica competencia para el servicio convencional. Otro objetivo fundamental del proceso liberalizador era contribuir a resolver el agobiante problema de la deuda externa de Argentina, que había alcanzado volúmenes inmanejables, para lo que se anunció que se aceptarían títulos de la deuda externa, contabilizados al 15 % de su valor nominal, como instrumentos de pago para una parte de la subasta.

El proyecto era todo un reto para cualquier operador, tanto por el tamaño del mercado como por el calamitoso estado del servicio y de la red, a lo que había que añadir la complejidad de las relaciones laborales y las dificultades políticas que estaba atravesando el país. Telefónica conocía bastante bien la situación, gracias a la experiencia que había adquirido durante la preparación del proyecto del anterior gobierno para la gestión compartida de ENTel. Por otra parte, unos años atrás Telefónica Internacional había ganado el contrato de instalación y puesta en funcionamiento de la Red de Datos ARPAC para la propia ENTel, basada en la tecnología TESyS de Telefónica, lo que le daba un conocimiento adicional de la empresa que se estaba privatizando y del ambiente económico y tecnológico de la República Argentina. Todos estos factores fueron decisivos para el éxito de Telefónica en este proyecto y para el futuro de su presencia internacional.

En todo caso, el mercado argentino era de gran tamaño y adquirir una concesión de la mitad del servicio de aquel país era un reto considerable para una empresa como Telefónica. Para abordarlo con garantías de éxito, Telefónica tuvo que organizar un consorcio -COINTEL-, del que formaban parte el grupo local Techint, además de CityCorp y Banco Rio, dos instituciones financieras que aportaron títulos de deuda externa argentina. Telefónica, que no tenía la mayoría del consorcio, sí tenía el encargo de gestionar la operadora resultante en el caso de obtener la concesión, recibiendo a cambio un "Management Fee" preestablecido por esta actividad.

En sucesivos decretos de 1989 y 1990, se publicaron los lineamientos de la privatización, la creación del ente regulador Comisión Nacional de Telecomunicaciones y el concurso internacional

para la privatización de ENTel, mediante la venta del 60 % de las acciones de cada una de las dos LSB, de manera que se transmitía el control de ambas operadoras. Se anunció, también, que un 30 % de las acciones serían posteriormente subastadas en la Bolsa y el 10 % restante se adjudicaría a los trabajadores de la antigua ENTel, a través de programas de propiedad participada.

El concurso se convocó el 5 de enero de 1990 y se falló en noviembre del mismo año, y puede considerarse como la primera escenificación pública del “pulso” que acababa de iniciarse entre las empresas y capitales norteamericanos y sus equivalentes europeos, que habían empezado a poner los ojos en el mercado iberoamericano. Que acudieran los primeros era lo que el mercado esperaba, pero que los europeos se convirtieran en actores relevantes pocos podían imaginarlo, sobre todo porque la mayoría de ellos continuaban siendo PTTs. Telefónica era la excepción, porque desde el principio había sido creada como una empresa y su cultura era diferente a la de sus pares europeos. Era una sociedad por acciones que cotizaba en la Bolsa desde su nacimiento en 1924 y, aunque el gobierno español poseía un porcentaje de acciones minoritario pero que le aseguraba el control, también había otros paquetes relevantes de acciones en manos de entidades privadas y sus acciones se negociaban en bolsas tan relevantes como las Nueva York o Frankfurt. Por ello, el éxito de Telefónica abrió los ojos a otras operadoras europeas para iniciar el camino de las Américas.

A la precalificación para el concurso se presentaron tres operadoras norteamericanas (Bell Atlantic, Nynex y GTE), la británica Cable&Wireless, la italiana Stet, France Cable et Radio y Telefónica. De entre todas ellas hubo tres deserciones, conformándose tres ofertas lideradas, respectivamente, por Bell Atlantic, Telefónica y la alianza de Stet (Telecom Italia) y France Cable et Radio (filial de France Telecom). El resultado del concurso resultó sorprendente y algo novelesco. La oferta de Telefónica resultó ganadora de las dos zonas, norte y sur. Solo podía ser adjudicataria de una y eligió el sur, que tenía una mayor porción del mercado de Buenos Aires (Capital y provincia). En consecuencia, la zona norte recayó en la norteamericana Bell Atlantic, que había resultado segunda en esta zona. Sin embargo, cuando terminó el plazo de presentar los instrumentos de pago, los adjudicatarios del norte no se presentaron, alegando imposibilidad de presentar todos los títulos de deuda comprometidos en la oferta, pero no es descartable que la evaluación de los riesgos asociados al proyecto fuera la verdadera causa de la decisión. El caso es que decidieron abandonar la “aventura”.

La renuncia de los adjudicatarios convertía al consorcio que había quedado en tercer lugar en ganadores y tuvieron que darles un plazo adicional para poder reconstruir sus acuerdos y compromisos, que ya no estaban en vigor. Se trataba del consorcio formado por France Telecom y Telecom Italia, junto con el grupo local Pérez Companc. Aquellos días circuló por Buenos Aires el rumor de que alguno de los convocados para ser informados del resultado final del concurso tuvo que ser rescatado del Aeropuerto de Ezeiza, dónde estaba esperando el embarque de su vuelo de regreso, tras el cierre de su oficina en Buenos Aires.

Finalmente, se adjudicó el 60 % de las acciones de la zona sur a COINTEL por 114 millones de dólares al contado, 2.700 millones de dólares en títulos de deuda externa pública y 202,43 millones en seis documentos. El 60 % de las acciones de la zona norte se adjudicó al consorcio francoitaliano por 100 millones de dólares al contado, 2.309 millones en títulos de deuda pública y 177 millones en seis documentos.

Aproximadamente un año más tarde, Telefónica adquirió la Compañía Argentina de Teléfonos (CAT), que era una empresa privada (propiedad de Ericsson) que tenía licencia, otorgada en las primeras décadas del siglo XX (otra de las empresas supervivientes de la primera oleada de las telecomunicaciones latinoamericanas a la que me he referido al principio). La CAT prestaba servicio de tele-

fonía en las provincias de Mendoza y San Juan, y completaron el área de prestación del servicio de Telefónica en la República Argentina.

Entre marzo de 1991 y septiembre de 1993, el Estado Argentino obtuvo otros 2.057 millones de dólares por la oferta pública del 30 % de las acciones de ambas operadoras que continuaban en su poder y adjudicó el 10 % restante a los trabajadores de la Ex-ENTel, tal como estaba previsto, concluyendo el proceso de privatización. El volumen de las cifras señaladas pone en evidencia la importancia que la operación tuvo para resolver el problema de la deuda externa argentina y la magnitud del reto que Telefónica asumía. Ahora bien, este reto era mucho mayor, pues para rentabilizar la inversión había que empezar por reconstruir toda la red interior y la planta externa de la empresa, invertir ingentes cantidades de dinero, desplazar a muchos trabajadores desde España para cubrir y reinventar todos los ámbitos la empresa (desde la creación de planta externa hasta los procesos administrativos) y hacerlo en tiempo récord, pues el desabastecimiento telefónico era de tal magnitud que los clientes esperaban decenas de años para obtener un nuevo teléfono.

La situación era tan anómala que, por ejemplo, el precio de los pisos en el mercado inmobiliario argentino era significativamente diferente si disponían o no de línea telefónica, y era habitual que la existencia de línea telefónica y su número se hiciera constar en los testamentos como un elemento de valor propio. A todo esto había que añadir la existencia de prácticas fraudulentas y corruptelas como el “robo de línea”, la existencia de líneas contratadas fuera del marco de la empresa o las líneas “pirata”, que atravesaban las calles estrechas del centro de Buenos Aires como si fueran entoldados.

Enfrentarse a estas situaciones y resolverlas satisfactoriamente en un tiempo razonable tuvo varios efectos importantes para Telefónica, de orden interno y de externo o público. Externamente, aumentó la notoriedad de la empresa, que fue alcanzando cotas de visibilidad internacional desconocidas hasta entonces. También la notoriedad y el prestigio en el ámbito nacional aumentó significativamente, aunque no exento de críticas por el hecho de que aquellos años España estaba conociendo un desarrollo económico importante que se traducía en un tirón de la demanda telefónica y una lista de espera que Telefónica tenía dificultad en eliminar.

Pero quizás el impacto más importante para la organización fue de orden interno, ya que la buena imagen internacional y la capacidad demostrada de levantar el servicio de un país como Argentina generaron una corriente positiva en la autoestima y el orgullo de pertenencia en los empleados de Telefónica. También significó un gran éxito para el presidente de Telefónica que en ese momento era Cándido Velázquez, quien tuvo que convencer al gobierno español de que atender y resolver la demanda explosiva que en aquel momento había en España era compatible con el esfuerzo exterior y que era estratégico aprovechar la ventana de oportunidad que la reestructuración del mercado de telefonía de América Latina significaba para ganar tamaño en el mercado global.

3.3. México

El año 1990 fue muy importante para los impulsores del cambio de paradigma basado en privatización y competencia, no solo por el éxito del caso de Argentina, que se añadía al del año anterior en Chile, sino porque también se privatizó TELMEX, la operadora del monopolio telefónico de México. Con unos meses de retraso respecto a la Argentina, en agosto de ese mismo año, se convocó el concurso de venta y traspaso del control de la empresa a un operador privado.

Los objetivos eran solamente privatizar la empresa para poder crecer más deprisa y dar mejor servicio, pues Telmex era una empresa pública que tenía dificultades, pero que no estaba en una situación límite como era el caso de Argentina. Entre las condiciones de la privatización, se impuso que el

control de la empresa privatizada permaneciera en manos mexicanas, lo que condicionó significativamente el resultado del concurso, limitando además la participación extranjera al 49 % de las acciones con derecho a voto. Telefónica también participó en este concurso a través de un consorcio con otros socios locales. Finalmente, se presentaron tres ofertas de los siguientes grupos:

- Acciones y Valores de México (Accival), participado por Telefónica y otros socios locales.
- Grupo Carso (Carlos Slim), France Telecom y Southwestern Bell.
- Grupo Genter, formado por inversores mexicanos.

El 13 de diciembre de 1990 se resolvió el concurso a favor del Grupo Carso, que ofreció 0,80 dólares por acción, mientras que la oferta de Accival fue de 0,78 dólares por acción. El consorcio ganador tenía que comprar el 20,4 % de las acciones totales de la empresa, que representaba el 51 % de todas las acciones con derecho a voto. El valor de la oferta ascendió a una cifra alrededor de los 1.600 millones de dólares.

En el paquete de control, el Grupo Carso era el principal accionista, con algo más de la cuarta parte de las acciones, pero en los años sucesivos compró sus participaciones a los demás socios, con lo que tanto el operador norteamericano como el europeo quedaron fuera de la operadora, mientras que el Grupo de Carlos Slim asumía el control total de Telmex.

A partir de este momento todos los países de América Latina se plantearon o, al menos, debatieron en sus Parlamentos o Gobiernos la conveniencia de privatizar sus empresas de telecomunicación, estableciendo cada uno de ellos su propia hoja de ruta.

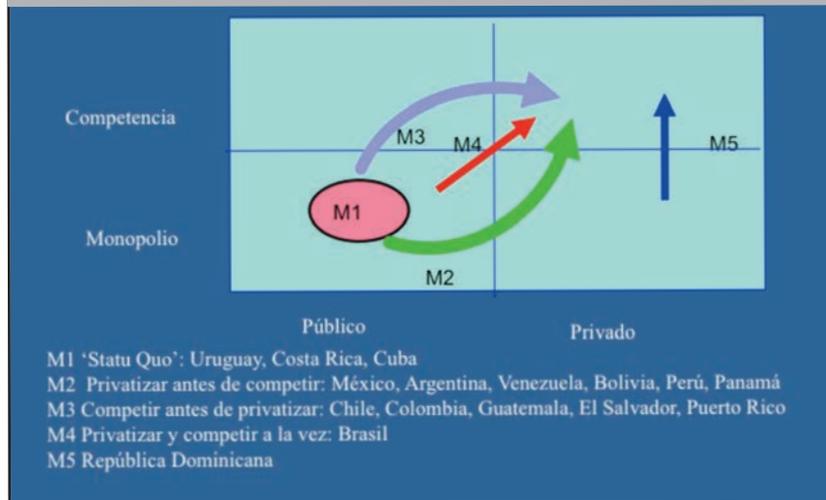
La figura 2 representa los diferentes caminos que se han transitado para llegar desde el punto de partida, que es un monopolio público (salvo República Dominicana, donde había un monopolio privado), hasta el hipotético punto de llegada previsto, que sería el de un mercado en competencia entre empresas privadas. La citada figura muestra las cinco posibles estrategias que se desarrollaron en aquellos años.

Tres países (**M1**) optaron por rechazar los vientos liberalizadores y mantener el *statu quo* de su empresa de telefonía pública: Uruguay, donde se planteó una reforma liberalizadora en 1991 que generó un amplio debate social que se dirimió en un referéndum realizado en 1992, en el que la mayoría de la ciudadanía se expresó contra las reformas planteadas; en Costa Rica, la empresa pública ICE (Instituto Costarricense de Electricidad) -creada en 1949 para el desarrollo de la energía eléctrica- recibió también por ley en 1963 el encargo de establecer y operar todos los servicios de telecomunicación. El ICE es una entidad muy apreciada por la ciudadanía de Costa Rica y siempre ha tenido un ambiente y a la opinión pública apoyando su continuidad; y Cuba, cuyo caso es diferente, pues si bien nunca existió la posibilidad de introducir competencia, en 1994 se convirtió la operadora pública en empresa mixta con participación de capital extranjero, concretamente de la italiana STET, con un 29,29 % de las acciones.

El camino marcado como **M2** es el que han seguido los países que han optado por cambiar la naturaleza jurídica del operador con su privatización, manteniendo la exclusividad del servicio durante unos años para dar tiempo a cumplir determinadas metas de expansión y universalización del servicio, antes de permitir la entrada de competidores. Es el caso de Argentina, México, Venezuela, Bolivia, Perú y Panamá.

M3 es la senda de los países que optaron por abrir la competencia antes de privatizar sus operadores. El caso de Brasil (**M4**) es muy singular, pues siendo uno de los últimos en iniciar el camino optó por simultanear la privatización y la competencia. Finalmente, el caso de la República Dominicana (**M5**) que, como ya hemos dicho, era un monopolio privado desde 1930 y sólo faltaba conceder nuevas licencias para competir con el operador incumbente.

2. Privatización de las operadora fijas



En este gráfico, faltan Ecuador, Paraguay, Honduras y Colombia. Los tres primeros intentaron privatizar a su operador, pero no pudieron llevarla a cabo por ausencia de candidatos para presentar ofertas. El caso de Colombia es diferente porque el gobierno inició el proceso en 1992 y se encontró con una fuerte oposición política y volvieron a intentarlo por diferentes vías hasta el año 2006, cuando pudieron convocar una subasta que ganó Telefónica, como veremos más adelante.

3.4. Venezuela y Puerto Rico

Casi al mismo tiempo cuando México estaba completando la venta de las acciones de Telmex, en Venezuela se producían los primeros pasos de una ruta similar, a través de la puesta en vigor de varias medidas diseñadas por el Grupo de Reestructuración de las Telecomunicaciones, creado con este fin. Entre ellas, la creación de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) como órgano regulador y la adecuación de las condiciones de prestación del servicio que venía prestando la empresa pública CANTV en régimen de monopolio. Con las nuevas condiciones, se pretendía introducir la competencia inmediatamente en todos los servicios (en particular, en la telefonía celular en la que se concedió una licencia a Telcel, operada por Bell South, y otra a CANTV), manteniendo un periodo de exclusividad de 9 años, solamente para los servicios básicos. Con este objetivo, se adjudicó un nuevo título de concesión a CANTV, suscribiendo un contrato el 14 de octubre de 1991. Inmediatamente después, se convocó una licitación internacional para la venta del 40 % de las acciones de la compañía.

El 15 de diciembre de 1991, en la sede del Banco Central de Venezuela se firmó la concesión y venta de las acciones al consorcio Venworld Telecom, en el que participaba Telefónica Internacional, por 1.885 millones de dólares. En esta ocasión, el liderazgo del consorcio era de GTE y Telefónica tenía una participación minoritaria del 16 % de Venworld, que se tradujo en un 6,4 % de CANTV. A pesar de esta posición minoritaria, los acuerdos firmados con GTE permitieron contribuir a la gestión de la compañía, más allá de la participación financiera. Experiencia muy positiva que se extendió por más de 10 años, hasta que Telefónica adquirió la operadora móvil competidora de CANTV.

Después de la privatización de CANTV, transcurrieron tres años hasta que se volviera a producir un proceso similar en América Latina. Sin embargo, esto no quiere decir que la “fiebre” privatizadora

estuviera aletargada. Todo lo contrario. Los debates eran vivos e intensos en todos los países de América, tanto en los que ya se habían iniciado los cambios como en el resto, en los que aún estaba por definir el modelo a implantar y los plazos. Los ejecutivos de Telefónica Internacional eran ubicuos y no dejaban de visitar aquellos países que podían ser los nuevos candidatos, estudiando la legislación, acumulando información y contactos para estimar el mercado, identificando posibles aliados y definiendo estrategias. No había proyecto pequeño ni grande que no se tomara en consideración.

En el ínterin, se presentó la oportunidad de poner un pie en un país pequeño pero singular: Puerto Rico. Su condición de país hispano al mismo tiempo que Estado Asociado de los Estados Unidos de América le daba el valor de observatorio y posible puente con el mercado del norte.

Tras varios meses de contactos y conversaciones, el 6 de febrero de 1992 Telefónica alcanzó un acuerdo con el gobierno de Puerto Rico para adquirir el 80 % de las acciones de la empresa TLD (Telefonía de Larga Distancia) por 141,6 millones de dólares, mientras el citado ejecutivo mantenía el 20 % restante. Fue una experiencia interesante, aunque -viéndolo retrospectivamente- se puede afirmar que no dio los frutos esperados como vía de aproximación al mercado norteamericano. Aunque el objeto de este trabajo es la experiencia de Telefónica como operador en el continente americano, no deja de ser interesante recordar que -en los mismos días en que se firmaba el acuerdo en San Juan de Puerto Rico- Telefónica recibía también la concesión para explotar la red de telefonía móvil de Rumanía, anécdota que refleja lo arraigada que estaba ya en la cultura de la empresa la vocación de ganar tamaño.

Tres años después del inicio de la aventura americana, Telefónica Internacional podía presentarse ante posibles inversores o socios como un operador que, al cierre de 1992, gestionaba o participaba en la gestión de 6 millones de líneas telefónicas y 500 millones de minutos de tráfico internacional en cuatro países de América.

3.5. Perú, Cuba, Bolivia y Rio Grande do Sul

La siguiente oportunidad importante se presentó en **Perú**, en 1994. El servicio telefónico se prestaba a través de dos empresas públicas: CPT, que tenía la exclusividad del servicio en Lima y El Callao, y ENTEL Perú, que tenía la exclusividad para el resto del territorio, además de la Larga Distancia nacional e internacional.

El 5 de junio de 1993, se aprobó la nueva Ley de Telecomunicaciones y, bajo su amparo, se creó el organismo regulador Osiptel y se establecieron las pautas de la liberalización, que preveían la realización de un concurso público internacional para la venta simultánea del 35 % de las acciones de ambas empresas y su fusión posterior. La concesión sería por 20 años, aunque el periodo de exclusividad se limitaría a cinco hasta 1999. El 28 de febrero de 1994, Telefónica Internacional ganó el concurso a cambio del pago de 1.391 millones de dólares al Estado peruano, más la aportación de 611 millones como ampliación del capital de CPT. La nueva Compañía Peruana de Teléfonos, resultado de la fusión de sus dos compañías predecesoras, fue rebautizada como Telefónica del Perú y empezó su andadura en el país andino, donde -al igual que había ocurrido en Argentina- inició un ciclo inversor que mejoró, en breve plazo, todos los parámetros significativos de las telecomunicaciones del país, en particular las listas de espera, los tiempos de respuesta y la penetración del servicio y su calidad.

Dos años más tarde, en 1996 el Estado vendió un 26 % de las acciones de la Compañía que habían quedado en su poder, obteniendo por ellas otros 1.239 millones, completándose así una privatización que marcó el inicio de la modernización económica de Perú. El resto de las acciones hasta el 100 % estaban ya en poder de otros accionistas y negociadas en la Bolsa.

La compra de la red peruana significó la puesta de largo de presencia de Telefónica en América Latina, ya que con ella eran tres los países grandes cuyas redes serían operadas por la empresa. A estas alturas, Telefónica Internacional era ya una empresa con personalidad propia que tenía tres frentes de actuación bien delimitados: la **adquisición** de nuevas empresas, el **control de gestión** de las operadoras y la **gestión** de las propias operadoras. Las dos primeras tareas se realizaban en la sede de Madrid y la tercera, en los países correspondientes, como es natural.

Esta diferenciación de tareas se realizaba en un ambiente de alta motivación y trabajo en equipo entre personas de perfiles profesionales tan diferentes como sugieren los tres frentes de actuación citados, siendo destacable la capacidad que la empresa demostró en todo momento de organizar y movilizar, en tiempo récord, potentes equipos multidisciplinares, provenientes en muchos casos de la empresa matriz (Telefónica de España), dispuestos a desplazarse a los países objetivo para conocer y estimar la viabilidad de una posible oferta, para analizar la información del “Data Room”, preparar la oferta, la toma de control de la empresa cuando la oferta se ganaba o desplazarse por un periodo largo (y a veces indefinido) a un país concreto.

El gobierno de **Cuba**, el mismo año de 1994, decidió permitir la participación extranjera en la explotación de los servicios de telecomunicación a través de la creación de ETECSA, empresa de economía mixta para la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones en todo su territorio nacional. La firma se constituyó con una participación del 51 % de una compañía propiedad del gobierno cubano y el 49 % de la empresa pública italiana STET. En este caso no hubo concurso público, por lo que Telefónica no tuvo opción a participar, como seguramente hubiera sido el deseo de sus responsables.

Bolivia fue el siguiente país que reestructuró su servicio de telefonía. ENTEL era la empresa pública que tenía asignada la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones, aunque existen también 16 cooperativas que prestan servicios telefónicos en las principales ciudades del país. En marzo de 1994, se promulgó una ley de reestructuración que estableció el llamado sistema de capitalización, por el cual las empresas públicas se convertían en empresas mixtas a las que se podían hacer aportaciones de capital privado sin superar el 50 %. Además, el Estado podía transferir a los ciudadanos bolivianos las acciones propiedad del Estado, a través de fondos de pensiones de capitalización individual. Bajo estos parámetros, el Estado convocó un concurso para la capitalización de ENTEL, en el que participó Telefónica. En septiembre de 1995, se resolvió la licitación y se adjudicó a la italiana STET por 610 millones de dólares.

El año siguiente, tuvo lugar otro importante avance de Telefónica en su participación en el mercado de telecomunicaciones de América del Sur, con la adquisición del 35 % de las acciones de la Companhia Riograndense de Telecomunicações, cuarta operadora de **Brasil**.

El servicio telefónico en Brasil estaba organizado como una red de empresas. Brasil es una Federación de 27 estados. Cada uno de ellos tenía una empresa pública que era propiedad de la Federación y que ofrecía el servicio telefónico local y de larga distancia dentro del estado, mientras que las comunicaciones entre estados y las internacionales correspondían a la empresa Embratel. El conjunto del sistema recibía el nombre de Telebrás. La única empresa que no formaba legalmente parte de Telebrás era CRT, la de **Rio Grande do Sul** (RGS), que era propiedad del Estado (en un 85 %) y no de la Federación. Ante el anuncio del Gobierno brasileño de que se privatizaría todo el sistema Telebrás, el Gobierno de RGS decidió adelantarse y privatizar su operadora en dos tramos: un 35 % en diciembre de 1996 y el 50 %, un año y medio más tarde.

Telefónica Internacional se presentó al concurso del primer tramo en un consorcio junto con

RBS (importante grupo de comunicación de Rio Grande do Sul, que tenía el 17% del consorcio), en el que también participaban CTC, TASA y Telefónica del Perú. El consorcio ganó la licitación por 655 millones de dólares y recibió el encargo de gestionar la operadora. De este modo, Telefónica se convertía en el primer operador internacional que ponía el pie en el mercado brasileño, lo que le permitía conocer y entender ese mercado por dentro, antes de la convocatoria de los concursos de privatización del sistema Telebrás.

En esa época, Brasil tenía poco más de 15 millones de líneas telefónicas, lo que le daba una penetración de 9,6 líneas por 100 habitantes, cifra muy inferior a las que habían alcanzado los países que habían sido pioneros en la liberalización, como Argentina o Chile, cuya penetración era de 18,1 y 14,9 líneas por 100 habitantes, respectivamente. Estas cifras dan una idea del interés que generaba la posibilidad de lograr una porción del mercado brasileño cuando se liberalizara y el interés de ser el primero en tomar posiciones en él.

En junio de 1998, a las puertas del concurso ya convocado para el conjunto del sistema Telebrás, el mismo consorcio con RBS se presentó al concurso por el 50,1 % de CRT y lo ganaron por 1.010 millones de dólares. Obtener el control del 85 % de las acciones de CRT le daba al consorcio Telefónica-RBS una posición de virtual favorito para ganar la región centro-sur en el concurso general, como veremos luego.

Al cierre del ejercicio de 1997, Telefónica Internacional gestionaba fundamentalmente cuatro operadoras: CTC, TASA, TdP y CRT, que juntas tenían un volumen total de 8,9 millones de líneas y unos ingresos brutos de 6.728 millones de dólares, con la particularidad de que podían mostrar unos crecimientos espectaculares en penetración y calidad del servicio.

	Líneas / 100 Habitantes			
	1990	1993	1995	1997
CTC	6,6	11,4	13,6	16,2
TASA	12,0	14,6	19,5	23,3
TdP		2,9	4,7	6,7

3.6. Las privatizaciones de Centroamérica

El ciclo privatizador de la región centroamericana fue, sin duda, el más complejo de todos. Aunque los convulsos procesos políticos que conoció la región durante la década anterior se cerraron paulatinamente, dejaron secuelas sociales que no desaparecieron de la noche a la mañana y rescoldos ideológicos que los debates sobre la necesidad de privatizar empresas públicas podían reactivar. No es casual que tres de los seis países de la región no llegaran a cambiar el *statu quo* de los operadores nacionales y que los que pudieron cambiarlo lo hicieran en la segunda mitad de la década o en la década siguiente.

Curiosamente, **Costa Rica** -que fue capaz de transitar los años de hierro sin contaminarse de los movimientos revolucionarios de sus vecinos y supo estar en la vanguardia de la transformación digital y de las mejores tendencias educativas mundiales- nunca fue un terreno fértil para el desmantelamiento de sus empresas públicas, a las que la ciudadanía consideraba un logro irrenunciable de su cultura cívica.

Tanto el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) como la empresa pública Radiográfica

Costarricense, S.A. (RACSA), creados al amparo de una ley de 1949, han sido los actores que han liderado el desarrollo de las telecomunicaciones del país con pleno consenso social.

En 1998, se creó un Foro de Concertación Nacional que hizo cuatro recomendaciones muy prudentes: **Fortalecer al ICE** para eliminar las trabas que le impidan actuar con plena libertad de acción; **aprobar** una nueva ley de telecomunicaciones; **crear un órgano regulador** separado del actual ARESEP (Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos) y la **apertura con gradualidad**. La realidad es que las cosas cambiaron poco hasta 2007, cuando se negoció un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos que incluía un controvertido capítulo de telecomunicaciones. El TLC se sometió a referéndum de la población y se aprobó su contenido por muy poca diferencia. Su aplicación exigía mayor liberalización, lo que ha permitido la competencia en telefonía móvil, telefonía IP y otros segmentos avanzados, pero el ICE continúa siendo el único proveedor de servicios telefónicos fijos.

El caso de **Honduras** es diametralmente opuesto, pero con resultados similares, en cuanto a que Hondutel continúa siendo pública. En 1996, se creó el nuevo órgano regulador Conatel y se inició el diseño de la privatización de Hondutel, vendiendo el 51 % de sus acciones. El primer intento fracasó por dificultades de clarificar sus cuentas. En 1998, estaba todo dispuesto cuando el impacto del Huracán Mitch obligó al Gobierno a revisar sus prioridades. En febrero de 2000, se precalificaron siete compañías, entre ellas Telefónica, Telmex y France Telecom, pero cuando en octubre se cerró el plazo, solamente se presentó Telmex, con una oferta de 108 millones de dólares, muy inferior al mínimo establecido, por lo que la licitación se declaró desierta. Hondutel continúa siendo pública y sobrevive con muchas dificultades económicas. El Gobierno ha hecho varios intentos de buscar un socio para la compañía, pero sin éxito hasta el momento.

El Salvador fue un caso paradigmático de impulsar la privatización y la competencia simultáneamente. En 1996, aprobó la nueva Ley de Telecomunicaciones e inmediatamente se empezaron a hacer planes para renovar el sector de telecomunicaciones y la economía en general con los remedios habituales. Tras un primer intento fracasado de dividir todos los activos de la empresa pública ANTEL, distribuyendo activos y clientes en cuadrículas urbanas que serían adjudicados a dos operadoras -como los cuadros de blancas y negras de un tablero de ajedrez-, se optó por convocar un concurso para vender el 51% de ANTEL. France Telecom ganó el concurso por 275 millones de dólares y la compañía empezó a operar con el nombre de CTE. Simultáneamente, se propició la competencia móvil, lo que permitió a Telefónica operar también en El Salvador.

En **Guatemala** también se aprobó una nueva Ley de Telecomunicaciones en 1996 y en base a ella se privatizó la empresa pública TELGUA en 1998, con la venta del 95 % de sus acciones por 700 millones de dólares a un consorcio de inversores de Guatemala y Honduras llamado LUCA. Los hechos posteriores parecieron indicar que estos inversores tenían a un socio "tapado", que era Telmex, al que lograron introducir en el consorcio (a través de incorporar a Telmex en la propiedad del grupo controlador de Luca) y, en la práctica, trasladarle la concesión, contraviniendo las disposiciones del contrato y forzando aparentemente la voluntad del gobierno por la supuesta insolvencia de los concesionarios originales. El Gobierno aceptó finalmente la transacción, pero su autoridad y la legitimidad del proceso quedaron en entredicho, ya que resultó incomprensible el proceso a través del cual se traspasó el monopolio público a un operador que no había participado en la licitación.

En todo caso, es cierto que la reestructuración del mercado de las telecomunicaciones contribuyó positivamente a la expansión de los servicios, sobre todo a través del desarrollo de la telefonía móvil y de sus tres operadores, uno de los cuales es Telefónica, junto a COMCEL y la propia TELGUA.

También en 1995, en **Nicaragua** se aprobó una ley para permitir la privatización de ENITEL,

empresa pública que explotaba el monopolio de las telecomunicaciones del país. El Gobierno se puso manos a la obra y un año más tarde presentó la primera propuesta de privatización, imponiendo a la empresa adjudicataria unos objetivos y metas de expansión a lograr durante cuatro años en los que la empresa mantendría la exclusividad en la prestación de los servicios. Pero la propuesta se encontró con una importante reacción popular en contra que obligó a dar un paso atrás y esperar tiempos mejores.

En 1999, se realizó el segundo intento que fracasó por la retirada de los dos candidatos precalificados: Telefónica y Telmex. Otro intento del mismo año parecía que generaba el interés de un consorcio formado por MCI, Telmex y France Telecom, y también fracasó.

Dos años más tarde, en 2001, se pudo finalmente vender el 40 % de las acciones a un consorcio de Telia y Megatel por 83,1 millones de dólares, que resultó ser el único candidato por la retirada de los otros dos (CTE de El Salvador -France Telecom- y América Móvil -Telmex-).

En 2004, se entregaron el 11 % de acciones a los empleados y se vendió el 49 % restante a América Móvil, con lo cual a partir de ese momento dos operadores, Telia y Telmex, compartieron la gestión de ENITEL.

En mayo de 1997, el Gobierno de **Panamá** convocó el concurso para licitar la venta del 49 % de acciones de INTEL, empresa estatal que tenía la exclusividad de los servicios telefónicos fijos y una licencia móvil que tendría que competir con otra firma que recibiría otra licencia. Al concurso se presentaron GTE, SBC, Telefónica Internacional y Cable & Wireless. Telefónica no fue calificada por tener participación pública de control en su operadora matriz y el concurso lo ganó C&W por 652 Millones de dólares.

C&W era la operadora dominante en la mayoría de islas del Caribe de habla inglesa y esta fue su única incursión en el continente, obteniendo unos resultados poco llamativos, ya que cinco años después de la concesión el número de líneas fijas en servicio era solo un cinco por ciento superior, mientras que, en el servicio móvil, donde actúan dos operadores, su competidor Bell South tenía alrededor del 70% de cuota de mercado.

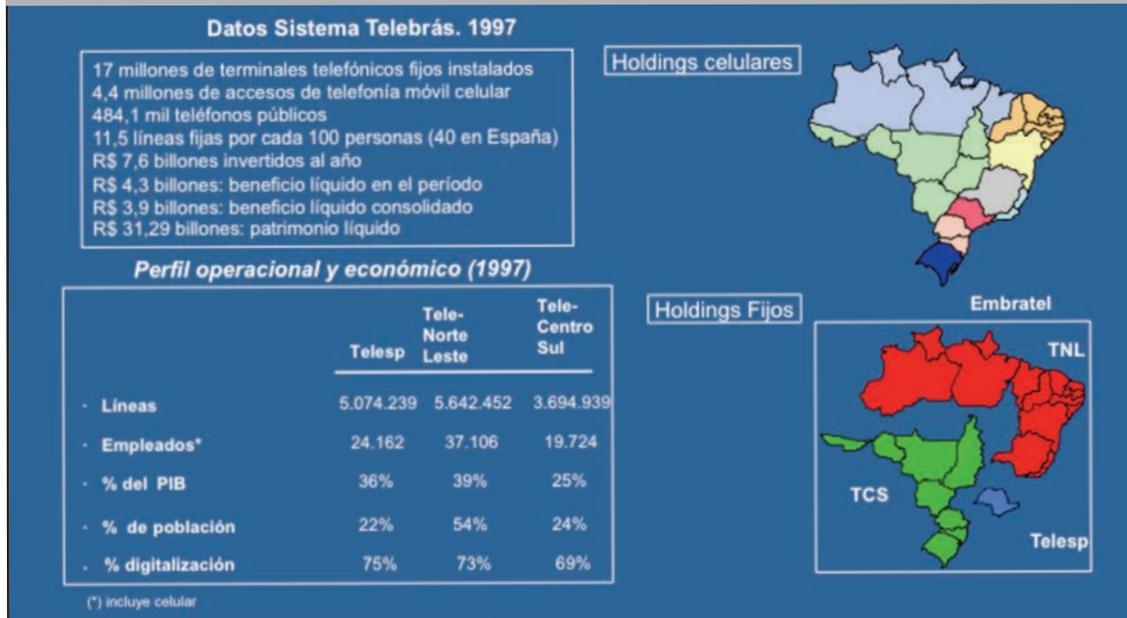
3.7. El sistema Telebrás de Brasil

La privatización del sistema Telebrás era, sin duda, la más importante de la región, tanto por su tamaño como por la importancia de Brasil en el contexto continental, pero curiosamente fue la última de todas. Puede decirse que esta privatización marca el final del ciclo dominado por la venta de los activos públicos relacionados con la telefonía fija y el inicio del ciclo correspondiente a la telefonía móvil. De hecho, los ingresos provenientes de la venta de activos de telefonía fija a partir de este momento son poco significativos y la inmensa mayoría de los movimientos de M&A de la década siguiente hay que entenderlos con la óptica del negocio de la telefonía celular.

De hecho, el retraso de Brasil en la privatización del sistema Telebrás puso a las telecomunicaciones de este gran país en el límite de la capacidad de resistencia. Las tasas de penetración tanto de los servicios fijos como móviles eran excepcionalmente bajas para el nivel de desarrollo del Brasil y la escasez de la oferta generaba una gran tensión en la sociedad en general y, en particular, en las empresas y profesionales.

Si al principio de la década la mayoría de las privatizaciones necesitaban unos años de exclusividad como incentivo para hacer las inversiones sin presiones añadidas de la competencia, al final de la década la exclusividad ya no actuaba como un incentivo. De hecho, el Gobierno brasileño tuvo el valor de darle la vuelta al argumento. Como veremos a continuación.

3. La privatización de Telebras



Agruparon las 26 operadoras provinciales de telefonía fija (recuérdese que CRT ya había sido privatizada) en tres grupos desiguales en tamaño, pero que pretendían ser equilibrados en oportunidades, como se muestra en esta figura. Embratel constituía un grupo en sí mismo:

- **Región I:** Telesp. Sólo tenía la operadora de Sao Paulo, estado que producía el 36% del PIB de Brasil, con 5 millones de líneas en servicio.

- **Región II:** Tele Centro Sul. Abarcaba 8 estados, pero solo 7 operadoras, ya que CRT ya había sido privatizada por el Gobierno de RGS. De las tres operadoras resultantes era la más pequeña, aunque con los estados del sur de gran riqueza y estabilidad.

- **Región III:** Tele Norte Leste. Operadoras de 18 estados que en conjunto producían el 39 % del PIB, 5,6 millones de líneas, pero con la dificultad de su gran extensión territorial. Tenía a los estados de Rio de Janeiro y Minas Gerais como mercados más preciados.

- **Región IV:** Embratel. Operador de Larga Distancia, transmisión de datos y tecnología avanzada.

Las operadoras adjudicatarias y sus inversores no podrían actuar más que en su región y deberían alcanzar unas metas de expansión y calidad establecidas en los pliegos del concurso en el plazo de 5 años. El incentivo que tenían era la liberación de las restricciones si cumplían los plazos, pudiendo incluso adelantar las fechas si se adelantaba el cumplimiento. Así es como el Gobierno de Brasil (a través del regulador ANATEL) cambió el tradicional incentivo de un periodo de exclusividad por otro consistente en eliminar un conjunto de exclusiones.

Además, para poner las cosas más difíciles y generar más incentivos, ANATEL se proponía entablar competencia desde el primer día, concediendo una licencia nueva en cada una de las cuatro regiones a compañías entrantes, las llamadas **Empresas Espelho**. Así y todo, la licitación generó muchas expectativas y un gran interés entre los posibles inversores, conscientes de que salir o no ganadores en

este concurso iba a ser determinante para “ser alguien” en el futuro mercado global. Telefónica era muy consciente de esta realidad y llevó a cabo una ampliación de capital sin precedentes para allegar recursos que se cerró en el mes de mayo de 1998, levantando más de 2.500 millones de euros.

Desde el punto de vista de los intereses de Telefónica, el concurso presentaba oportunidades y riesgos. El hecho de haber adquirido el 85 % de la CRT señalizaba que tenía mucho interés en Tele Centro Sul, difícilmente otros operadores tendrían interés por pujar por ese activo. El mercado daba por hecho que Telefónica consolidaría esta posición.

Sin embargo, esta solución no estaba en consonancia con las pretensiones de Juan Villalonga, presidente de Telefónica desde 1996, para quien ganar la Región I (Sao Paulo) era la única opción de una operadora que quisiera ser un actor de primera línea en el mercado mundial. Y Telefónica no debía aspirar a menos. Esta prioridad se mantuvo muy discretamente y solo se desveló en el momento de abrir las ofertas presentadas, en el edificio de la Bolsa de Rio de Janeiro, el 29 de julio de 1998.

Se abrieron los sobres de la Región I en primer lugar y Telefónica (con Portugal Telecom, Iberdrola y BBV) ganó Telesp por 4.960 millones de dólares. A continuación, Telecom Italia (con Timepart e Invitel) ganó Tele Centro Sul por 1.776 millones de dólares; el consorcio liderado por el grupo brasileño Andrade Gutierrez (con Inepar y Bell Canada) ganó Tele Norte Leste por 2.943 millones de dólares y MCI se adjudicó Embratel por 2,274 millones de dólares.

Telefónica cumplió su objetivo al adquirir Telesp, la empresa más emblemática de Telebrás, pasando a ser el operador referente del nuevo mercado liberalizado del Brasil. Esta operación también le generó un trabajo adicional, pues por definición regulatoria ahora tenía que desprenderse de la telefonía fija de CRT, que tenía que integrarse obligatoriamente en Tele Centro Sul, ahora propiedad de Brasil Telecom (filial de Telecom Italia). Las negociaciones fueron largas y difíciles, pero finalmente se cerraron el año 2000 por valor de 870 millones de dólares.

Por lo que se refiere a la actividad propiamente dicha, Telefónica se embarcó en un nuevo desafío similar a los que ya se había enfrentado, en su día, en Argentina o Perú. Las metas de expansión eran muy retadoras y obligaban a hacer un gran esfuerzo inversor y operativo durante los cinco años que duraba el periodo de exclusión. Telefónica se propuso acelerar al máximo sus compromisos y fue el primer operador en cumplir las metas exigidas, dos años antes del plazo indicado. Con ello se vio libre para actuar en otros territorios y lo aprovechó mejorando su posicionamiento en Brasil.

Como muestra del esfuerzo realizado por los tres nuevos operadores, valga decir que cuatro años después de la privatización el número de líneas telefónicas en servicio, en todo el Brasil, había pasado de 20,0 a 38,8 millones, la penetración de 12,1 a 22,3 líneas por 100 habitantes, el número de teléfonos móviles de 7,4 a 34,9 millones y el número de usuarios de Internet, de 2,5 a 14,5 millones.

La privatización de Telebrás fue un gran éxito en todos los sentidos: por el dinero recaudado, la transparencia del proceso, los resultados técnicos obtenidos y la combinación de telefonía fija y móvil. Fue sin duda la mayor privatización de América Latina, pero también la tercera mayor del mundo.

El impacto de la privatización de los móviles también fue muy importante para clarificar los líderes del mercado latinoamericano en su conjunto. Pero eso lo trataré en la segunda parte de este relato, cuando hablemos de móviles. Ahora, para terminar esta primera parte referida a la privatización de la telefonía fija, vemos -en la figura que se muestra a continuación- un resumen de los ingresos generados por todas las privatizaciones que hemos venido comentando a lo largo de este capítulo, la mayoría de las cuales han tenido lugar en la década comprendida entre 1989 y 1998⁽¹⁾.

¹ Incluye también los ingresos por la privatización de las empresas móviles de Telebrás de las que hablaremos luego.

4. Recursos obtenidos en las privatizaciones de A.L.

Pais	Millones \$USA	Periodo de tiempo
Chile	525,8	Septiembre 86 a Julio 90
Argentina	3.311,5	Noviembre 90 a Septiembre 93
México	7.769,3	Mayo 90 a Enero 94
Venezuela	3.028,5	Diciembre 91 a Noviembre 96
Puerto Rico	517,0	Enero 92 a Mayo 98
Perú	2.592,0	Mayo 94 a Julio 96
Cuba	1.165,0	Junio 94
Bolivia	610,0	Septiembre 95
Panamá	652,0	Mayo 97
El Salvador	309,5	Julio 98
Brasil	20.641,0	Diciembre 96 a Julio 98
Guatemala	700,0	Octubre 98
Nicaragua	132,6	Agosto 2001 a Enero 2004
Bel., Guy., Jam, y Bar.	144,6	Enero 88 a Enero 91
TOTAL	42.098,8	Enero 88 a Octubre 98

La cifra de 42.098,8 millones de dólares tiene muchas lecturas, la mayoría de las cuales se deducen directamente del análisis del cuadro, pero he hecho también otro desglose que me parece muy interesante para entender, en este contexto agregado, cuál es el esfuerzo que se puede atribuir a Telefónica de la reestructuración del sistema de la telefonía fija de América Latina.

Dinero pagado por los consorcios ganadores liderados por Telefónica en los procesos de privatización	11.279,6
Dinero pagado por otros consorcios ganadores	21.130,8
Dinero obtenido por los gobiernos de la venta de acciones en la Bolsa o a los empleados.	9.688,4
Total (millones de dólares)	42.098,8

4. MÓVILES: LA OTRA CARA DE LA MONEDA

Si el doble objetivo que se habían planteado el FMI y el BM para aplicar el Consenso de Washington a la región era privatizar las empresas públicas y generar la competencia, hay que reconocer que lo lograron, pero no en una ecuación única, sino por separado. La privatización se hizo efectiva con la venta de los activos públicos, la mayoría de ellos relacionados con la red y la telefonía fija, mientras que la competencia solo se hizo efectiva con la expansión de la telefonía móvil.

Tras la privatización de las operadoras de telefonía fija, los reguladores de todos los países aplicaron las metodologías que las universidades del “primer mundo” comprometidas con las estrategias

liberales habían desarrollado para convertir los monopolios nacionales en mercados plenamente competitivos (apertura de redes, tarifas de interconexión a la baja con propuestas esotéricas como los “costes incrementales a largo plazo”, compartición de redes del operador incumbente, etc.). Ahora bien, a pesar de toda esta artillería, la competencia se resistió a aparecer en la escena de la telefonía fija, demostrando que los viejos conceptos económicos como el “monopolio natural” eran más resilientes de lo que en Chicago habían imaginado. Sin embargo, la competencia apareció con toda su potencia cuando la telefonía celular se hizo dueña de la escena.

Como ya hemos comentado en el capítulo anterior y en la figura sobre el calendario de privatizaciones, la primera línea estratégica de la Hoja de Ruta consistía en introducir la telefonía móvil con operadores entrantes, aprovechando la existencia de dos bandas de frecuencias (A y B) del espectro capaces, cada una de ellas, de albergar la cobertura completa de un país con un número de usuarios que entonces parecía suficiente. Esta iniciativa comenzó a aplicarse en la República Dominicana en una fecha tan temprana como 1987, cuando todavía era incipiente el desarrollo del servicio en todo el mundo.

Los primeros servicios de telefonía celular se desarrollaron en Japón en 1979; en los países escandinavos, en 1981; y en los Estados Unidos, en 1983. Cada país intentó desarrollar su propia tecnología, que en aquella época eran todas analógicas. El ambiente competitivo del mercado USA y su mayor tamaño propiciaron la consolidación de varios operadores y el crecimiento del mercado, mientras que en Europa la fragmentación del mercado, el espíritu monopolista imperante y la existencia de varias tecnologías nacionales derivaron en un crecimiento más lento, salvo en el Reino Unido y los países escandinavos, retrasándose el desarrollo de estos servicios en Europa. Para resolver los problemas tecnológicos, la CEPT (Conferencia europea de PTTs), puso en marcha el **Proyecto GSM** para definir un estándar europeo de nueva generación digital, con vocación de convertirse en el estándar único del futuro mercado mundial.

El proyecto era ambicioso y tuvo éxito. Su primera versión se completó a mediados de 1991, pero tardó cuatro o cinco años en imponerse de manera incuestionable en los mercados europeos, mientras que en los Estados Unidos ya se habían desarrollado, también con éxito, dos tecnologías digitales: TDMA y CDMA². La desventaja temporal del GSM respecto al inicial mercado unificado en USA también retrasó la capacidad de competir a los operadores europeos frente a los americanos hasta los últimos años de la década de los 90, siendo esta la razón de que las operadoras norteamericanas dominaran el mercado latinoamericano hasta la privatización de Telebrás. Pero, a partir de 1998, las empresas americanas fueron perdiendo su dominio, como veremos más adelante.

Si el inicio de este servicio fue tan complejo en los países más avanzados, llama poderosamente la atención que en la República Dominicana se iniciara en 1987 y que lo hiciera Codotel, empresa que tenía el monopolio de todos los servicios en el país. La razón es que, como ya se ha dicho, se trataba de una empresa privada que tenía la concesión de este monopolio desde 1930 y era propiedad de GTE, que, a la sazón, era una de las empresas líderes del servicio celular en los Estados Unidos y tomó la decisión de iniciar el servicio celular unilateralmente, ya que su concesión se lo permitía. El resultado de la implantación de las Bandas A y B puede seguirse en la figura 5.

Desde la entrada en servicio de GTE en República Dominicana hasta la privatización de Telebrás en 1998, todos los países, sin excepción, supieron introducir a un operador entrante en su mercado durante los primeros años, para terminar con un mercado en competencia al final del periodo.

Como hemos dicho, empezó República Dominicana cuando GTE decidió iniciar el servicio en 1987 y el Gobierno abrió la competencia inesperadamente, sin modificar la legislación, lo que causó

² TDMA = Múltiplex por división de tiempo y CDMA = Múltiplex por división de código

un cierto caos, pero sirvió para poner en servicio otra red celular propiedad de Motorola. Por su parte, Chile -tan pronto como se privatizó CTC- le concedió una licencia de telefonía celular y convocó un concurso para implantar inmediatamente la competencia. La licencia fue ganada por Bell South y en 1991 estaban ambas operando.

En Argentina, en 1988, cuando aún no se había decidido la privatización de ENTel, se concedió a Movicom (Bell South) una licencia -en exclusividad por 5 años- para el Área Metropolitana de Buenos Aires. Transcurrido el plazo, en 1983, se concedió una licencia a Miniphone, compañía propiedad al 50 % de Telefónica y Telecom Italia, en la misma área. Perú, en 1990, hizo como Argentina: convocar la concesión de una licencia móvil, que también ganó Bell South, pero sin exclusividad, concediendo otra a la empresa pública CPT, que la activó un año más tarde. La privatización de CPT aún no estaba decidida y se produjo cuatro años más tarde.

Entre 1990 y 1991, México y Venezuela aprovecharon la privatización de su operadora pública, a la que le concedieron la banda B para comunicaciones móviles y convocaron un concurso para la banda A. Una licencia para todo el territorio en Venezuela, que de nuevo ganó Bell South, mientras que México se dividió en nueve zonas que repartieron entre Bell Atlantic y Motorola.

Ecuador y Colombia convocaron concursos para asignar las dos bandas simultáneamente y para impulsar la competencia. En Ecuador cubriendo todo el territorio y en Colombia habiendo dividido previamente el país en tres regiones (Occidente, Atlántico y Oriente). El resultado fue Bell South y un consorcio local en Ecuador, mientras en Colombia resultó que AT&T ganó dos licencias, Bell South, Bell Canada y Millicom una licencia cada uno y otro consorcio local la restante.

Salvo el caso de Cuba -que no puede ser definido como una liberalización, sino como una colaboración de la empresa pública con capitales extranjeros- y Brasil -que explicaré a continuación-, el resto de países de la región tuvieron un comportamiento similar, concediendo una licencia por concurso, con un periodo de exclusividad, transcurrido el cual fueron concediendo las segundas licencias. Todos los datos concretos pueden verse en la figura que se incluye a continuación.

5. Calendario de implantación de Telefonía móvil (1987-1996)

●	1983	Puerto Rico	GTE	1983	SBC – Bell South
●	1987	R. Dom.	GTE	1990	Motorola
●	1988	Argentina	Bell South	1993	Telefónica - TIM
●	1989	Costa Rica	Millicom (ICE desde 1994)		
●	1989	Chile	CTC (Telefónica)	1991	Bell South
●	1990	Brasil	27 Oper. Telebras		
●	1990	Mexico	Grupo Carso	1990	Bell Atlantic / Motorola
●	1990	Perú	Bell South	1991	CPT (pública)
●	1991	Bolivia	Millicom	1995	TIM
●	1991	Guatemala	Millicom		
●	1991	Uruguay	Bell South	1994	ANCEL
●	1991	Venezuela	Bell South	1991	GTE
●	1992	Cuba	Incumbente		
●	1992	El Salvador	Millicom		
●	1992	Paraguay	Millicom		
●	1993	Nicaragua	Bell South		
●	1993	Ecuador	Bell South	1993	Local
●	1994	Colombia	Millicom/Bell C/ Bell. S	1994	AT&T/AT&T/Local
●	1996	Honduras	Motorola-Millicom		
●	1996	Panamá	Bell South		

Las autoridades de Brasil fueron muy reacias a aceptar la necesidad de dar entrada a capitales extranjeros en el sector de telecomunicaciones y optaron por conceder las frecuencias de la banda A sólo a las operadoras públicas de Telebrás, dejando las concesiones sobre la banda B para más adelante. Como veremos después, estas concesiones se resolvieron en 1997, coincidiendo con la privatización de Telebrás. En 1996, se había concluido la asignación de las frecuencias de la banda A en los 20 países y la mitad de ellos, además, habían creado un competidor con la banda B. El resultado global de ese reparto era que solo Brasil optó, en esa fase, por conceder la licencia a sus operadoras públicas sin dar entrada a capitales privados. Cuba, que todavía hoy no ha permitido la competencia en ninguna de sus formas, autorizó en cambio la aportación de capital y tecnología extranjera en su operadora Cubacel. Y Perú, que autorizó a su empresa pública CPT a prestar el servicio móvil, lo hizo en competencia con otra concesión a Bell South. Con la privatización de CPT, la primera recayó en Telefónica, tres años después.

En 1996, había 35 operaciones de telefonía celular activas, excluidas las de Brasil, de las cuales 25 eran propiedad de un operador norteamericano, tres eran propiedad del operador local público, tres eran propiedad de inversores locales y sólo cuatro tenían a una empresa europea como operador. Entre los operadores norteamericanos estaba la flor y nata de aquel gran mercado: Bell South con nueve licencias en solitario y una compartida con SBC; Millicom, con cinco completas y una compartida; GTE, con tres; ATT, Motorola, Bell Atlantic, Bell Canada.

Por la parte europea, solo encontramos a Telefónica y Telecom Italia, dos operadores de tamaño medio en Europa, que estaban intentando ganar tamaño con la compra de los operadores fijos pero que tenían muy poca experiencia en el mercado emergente de la telefonía celular. De hecho, las licencias que tenían ni siquiera las habían ganado en concurso público, sino que las habían recibido “de oficio”, por tener el control de la operadora fija. Solo dos países pequeños (Costa Rica y Cuba) se atrevieron a mantener el mercado monopolizado en manos de su operador público, mientras que unos pocos inversores locales consiguieron controlar tres de las licencias: una ellas, la de México, en favor del Grupo Carso, que también la había recibido como añadido al hacerse con el control de TELMEX. La suerte parecía estar echada en favor de los poderosos del norte.

4.1. Los modelos de negocio

La supremacía no solo se derivaba del abrumador desequilibrio en el reparto del mercado y del diferente estadio de desarrollo tecnológico entre América y Europa, sino también de las profundas diferencias entre los modelos de negocio de ambos continentes, que se basaban en dos principios diferentes.

El **modelo de los Estados Unidos** era conocido como MPP o “Moving Party Pays”, que en español significa “paga la parte que se mueve”. El usuario de un terminal móvil paga su parte de la llamada, tanto si la genera como si la recibe. El modelo es muy pragmático para los operadores, que no tienen que transferir dinero entre ellos y hace innecesaria la intervención del regulador, pero resulta poco incentivador del consumo, ya que el volumen de la factura de cada usuario depende, en parte, de la voluntad de las personas que le llaman.

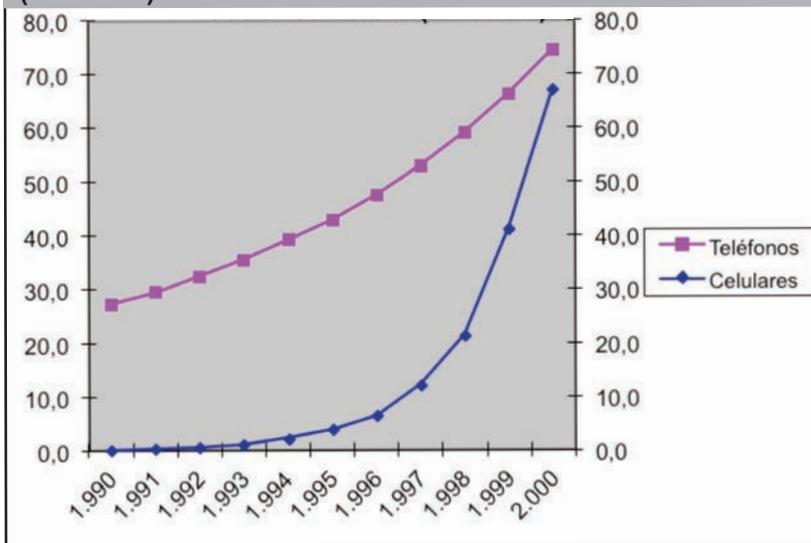
El **modelo europeo**, en cambio, era un desarrollo natural del concepto de servicio público de telecomunicaciones definido internacionalmente por la UIT, según el cual, el usuario que genera la llamada se hace cargo del coste total de la misma, modelo conocido como “el que llama paga” (CPP= “Calling Party Pays”). En este caso, los usuarios tienen un mayor control sobre el volumen de su consumo y su factura, pero las relaciones entre operadores son más complejas. Cada operador tiene que sufragar los costes de terminar la llamada en la red del otro, tarea sencilla cuando la llamada es entre dos redes móviles que son muy similares, pero conflictivas cuando se trata de redes asimétricas como en las comunicaciones

entre una red fija y una móvil, o viceversa. En este caso, el regulador es indispensable para fijar las tarifas de interconexión, con las que, además, los gobiernos disponen de un excelente instrumento para intervenir en el mercado. De hecho, ha sido práctica habitual en Europa que una de las partidas de ingresos más importantes de las compañías de telefonía móvil fueran los pagos que las de telefonía fija tenían que hacerles en concepto de interconexión. De esta manera, se puede decir que el crecimiento del mercado de telefonía celular ha sido financiado en Europa por los ingresos de la telefonía fija. Este modelo resultaba muy atractivo para los reguladores y gobiernos de América Latina, ya que les daba una palanca importante para universalizar el servicio telefónico en poco tiempo.

En la segunda mitad de los 90, cuando el sistema GSM ya estaba consolidado en Europa y empresas como Telefónica o TIM se sentían preparadas para competir con las empresas norteamericanas, los reguladores de la región se sentían más atraídos por el modelo CPP que por el MPP, por su capacidad de sustituir a la telefonía fija en la cobertura universal del servicio. Poco a poco fueron autorizando la implantación del CPP, y el mercado se dinamizó extraordinariamente. Ahora bien, esta decisión regulatoria entrañaba un riesgo importante para los operadores de telefonía fija, ya que era evidente que ellos pagarían la fiesta a través de las tarifas de interconexión. No tenían argumentos para contrarrestar esta política regulatoria que, en definitiva, había nacido en los países europeos sede de sus empresas matrices. La única forma de minimizar el impacto en sus cuentas de resultados era participar en el mercado móvil, obtener la mayor cuota de mercado posible y recuperar así el subsidio.

Para lograr el crecimiento acelerado que el sector requería, se importaron también otras dos estrategias comerciales que en Europa habían sido muy exitosas para hacer crecer el mercado a ritmos muy superiores a los de los EE. UU.: regalar el equipo terminal para reducir drásticamente la barrera de entrada al servicio y la modalidad de prepago que permitía disponer del servicio sin tener que firmar un contrato. En unas sociedades donde la economía informal alcanzaba porcentajes muy altos, estas dos estrategias dispararon el crecimiento de la telefonía móvil de una manera espectacular, a partir de 1996, como se puede ver en la figura 6.

6. Evolución de teléfonos y celulares en América Latina (millones)



Veamos cómo influyó Telefónica en la aceleración de este proceso. Empezó a operar servicios móviles muy pronto, a medida que sus operadoras recibían la autorización en cada país. Cuando compró el control de CTC en Chile, ya tenía en operativo el servicio móvil, aunque todavía era incipiente. A partir de 1991, cuando Bell South recibió su licencia, el mercado se dinamizó y fue la primera experiencia de interés para Telefónica en América. En 1993, Chile reportaba 85.186 usuarios, con una densidad de 0,61 por cada 100 habitantes, y Telefónica era el operador principal con casi el 60 % del mercado.

La siguiente experiencia fue en Argentina. Cuando Telefónica se hizo cargo de la zona sur del territorio, como resultado de la privatización de ENTEL en 1990, Bell South estaba operando desde 1988 la telefonía móvil en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA), en exclusividad por cinco años. En 1983, las dos operadoras fijas (TASA y Telecom) recibieron una licencia conjunta para competir en el servicio celular en el AMBA. Lo hicieron bajo el nombre de Miniphone y constituyó la segunda experiencia regional de Telefónica y la primera de Telecom Italia. En 1994, Telefónica entró en Perú al ganar la privatización de ENTEL y CPT. Entre los activos adquiridos había una licencia operativa de telefonía móvil, que requería de una actualización tecnológica para competir con Bell South que estaba presente en el país desde 1991. Esta fue la tercera experiencia móvil de Telefónica en América.

En 1996, se dieron otros tres pasos al frente. En Argentina el regulador decidió autorizar a las operadoras fijas ampliar el servicio móvil, cada una en su territorio, con lo que Telefónica inició la operación en el Sur de Argentina bajo la marca Unifón. En Chile CTC empezó a operar los móviles separándolos de CTC bajo una nueva operadora (en alianza con VTR), bajo el nombre de Startel, que operaba en todo el territorio chileno con una cuota de mercado del 56%, frente al 31% de Bell South (que solo operaba en la Zona Central) y al 13% de ENTEL (solo operaba en el interior). Ese mismo año, como ya hemos señalado antes, se produjo la privatización del primer tramo del 35% de la empresa pública CRT de Rio Grande do Sul (Brasil). Telefónica ganó la licitación y empezó a operar la telefonía móvil, junto a la telefonía fija, de ese importante Estado, en exclusividad.

Con todas estas operaciones, Telefónica demostraba su vocación global, también en telefonía móvil. A final de 1997, la suma de todas las operaciones gestionadas por ella era de casi 1,7 millones de clientes, que en aquel momento venían a representar alrededor del 10 % del total de usuarios celulares en Iberoamérica. No era una mala posición para iniciar el asalto a un mercado que iba a conocer un extraordinario desarrollo en los años sucesivos. El próximo hito lo marcaría la privatización de Telebrás, a finales de 1998

Cuando explicábamos la privatización de Telebrás, en páginas anteriores, nos limitábamos a comentar lo relacionado con la telefonía fija. Ahora retomaremos el relato para centrarnos en el importante impacto que la privatización de las operadoras móviles de Telebrás tuvo en el mercado brasileño y, por su significación, en toda la región, así como el relevante papel que Telefónica jugó en ese episodio.

Al igual que con el desmantelamiento del sistema Telebrás, el gobierno de Brasil decidió hacer coincidir la privatización con la concesión de otra licencia en cada área a una empresa “Espelho”; en el caso de los móviles también decidió pasar, de un golpe, del monopolio público al duopolio privado. Como cada empresa pública tenía ya operativa una red móvil sobre las frecuencias de la llamada banda A, decidieron conceder en 1997, un año antes de la privatización, una licencia en cada área de la futura privatización, en la banda B⁽³⁾. Se subastaron 10 licencias, adjudicadas por 7.708,7 millones de dólares,

³ Excepto en el Estado de Sao Paulo, que constituía una región para la banda A, pero se dividió en dos para la banda B.

a siete concesionarios de otras tantas nacionalidades. Es interesante constatar que Telefónica no participó en esta subasta, reservando sus fuerzas para la privatización de 1998.

Respecto a la privatización de Telebrás, el plan consistió en crear empresas del tamaño suficiente para que fueran viables y capaces de ofrecer un servicio adecuado en cantidad y calidad. Para ello, se configuraron ocho empresas (más o menos homogéneas): cuatro en un grupo llamado B y otras cuatro en el grupo C. Las del grupo B se correspondían con los mercados, en principio, más lucrativos. La parte superior del cuadro que sigue a continuación representa las agrupaciones de las ocho empresas que se iban a subastar. Las cuatro del **grupo B** eran Telesp (Sao Paulo), Telesudeste (Rio y Spiritu Santo), Telemig (Minas Gerais) y Telesul (Paraná y Santa Catarina). Las del **grupo C** eran Telenordeste (seis estados de la costa norte), Teleleste (Bahía y Sergipe), Tele Centro Oeste (Brasilia y seis estados del interior) y Telenorte (seis estados amazónicos). Además, estaba CRT, de Rio Grande do Sul, que ya había sido vendida a Telefónica.

Las reglas del juego consistían en que ninguna empresa, grupo o coalición pudiera tener más del 20 % de una empresa del grupo B y más del 20% de una empresa del grupo C, para evitar la concentración y garantizar la competencia. La **subasta** se realizó el mismo día que la telefonía fija, generó al Gobierno otros 7.227 millones, con el siguiente resultado:

Grupo B:	Telesp	Portugal T/Telefónica	3.088 millones dólares
	Telesudeste	Telefónica/Iberdrola	1.170 millones dólares
	Telemig	TIW	651 millones dólares
	Telesul	Telecom Italia	602 millones dólares
Grupo C:	Telenordeste	Telecom Italia	660 millones dólares
	Teleleste	Iberdrola/Telefónica	428 millones dólares
	Tele Centro Oeste	Splice (BT)	440 millones dólares
	Telenorte	TIW	188 Millones \$

Para analizar el resultado globalmente pondremos en solo cuadro el **resultado de los operadores vencedores** de ambos procesos.

Región	Banda A	Banda B
1. Sao Paulo (1)	Portugal Telecom/Telefónica	BellSouth
2. Sao Paulo (2)	-	Telia (Suecia)
3. Rio - Spiritu Santo	Telefónica/Iberdrola	SK Telekom (Corea)
4. Minas Gerais	Telesystems (Canada)	Telecom Italia
5. Paraná-Santa Catarina	Telecom Italia	DDI (Japón)
6. Rio Grande do Sul	Telefónica	Telesystem (Canada)
7. Centro Oeste	British Telecom	Telesystem (Canada)
8. Norte	Telesystem	British Telecom
9. Bahía-Sergipe	Iberdrola/Telefónica	Telecom Italia
10. Nordeste	Telecom Italia	BellSouth

Aunque inicialmente había muchas restricciones para que una empresa o grupo pudiese consolidar más de dos regiones, la simple lectura del cuadro anterior permite interpretar algunas de las **claves que marcarán el futuro del sector en Brasil y en América:**

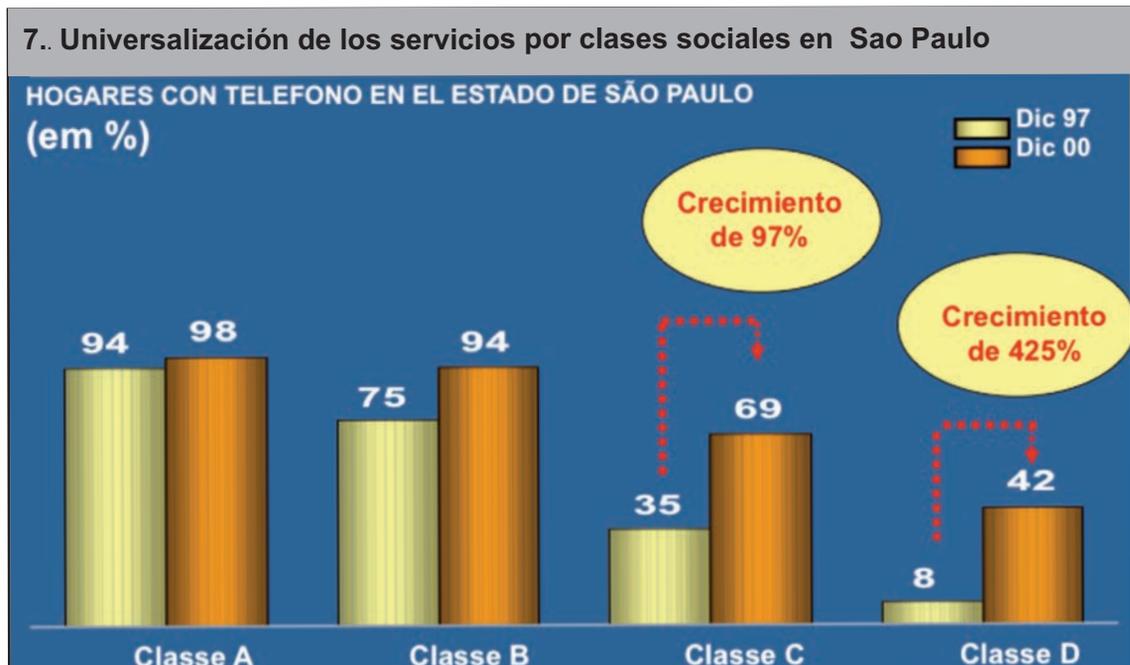
- El potencial que tendría una hipotética alianza entre Telefónica y Portugal Telecom, que podría darle una posición relevante en cinco de las regiones con mejores perspectivas económicas. En ese momento no podía ni plantearse, pues lo impedían las reglas del juego, pero el resultado de la subasta la hacía posible cuando se abrieran las reglas de competencia.

- La presencia de varios operadores europeos, destacando la intención de Telecom Italia de jugar un papel relevante en el futuro al ganar presencia en cuatro regiones celulares, además de una de las tres operadoras de red fija (Tele Centro Sul).

- El final del ciclo inversor del capital norteamericano, representado solamente por las dos licencias de Bell South, lo que contrastaba poderosamente con la profusión de actores de esa nacionalidad que vimos hasta el año 1996.

- Finalmente, visto con los ojos de hoy, llama la atención la ausencia en todo el proceso de TEL-MEX (o su filial América Móvil), actor emergente que muy pronto iba a disputar este mercado multinacional a Telefónica y Telecom Italia.

Lo cierto es que, una vez concluidas las subastas de las empresas de Telebrás y de las licencias de la Banda B, las telecomunicaciones en América Latina entraron en una nueva fase en la que las operaciones de privatización que quedaban por hacer eran marginales y el grueso de la partida entre los grandes competidores se dio, sobre todo, en el crecimiento orgánico de los servicios (el fijo por el retraso histórico y la demanda pendiente de cubrir en todos los países, y el celular por su propia dinámica de demanda acelerada) y en operaciones de adquisiciones o alianzas (M&A) para ganar mercados maduros.



En el caso de Telefónica, su esfuerzo se centró fundamentalmente en **tres líneas**:

1) Cumplir las metas de expansión y calidad del servicio telefónico básico que ANATEL (regulador de Brasil) había establecido para Telesp (Sao Paulo) y así poder ganar libertad de movimiento, entrar en otros servicios y en otros territorios.

Telefónica fue la primera empresa que cumplió sus metas. Y lo hizo a mediados de 2001, dos años y medio antes de la fecha fijada, lo que requirió un gran esfuerzo de inversión y de gestión. Una muestra de los resultados se puede ver en la figura 7, que se refiere a la penetración del servicio en los hogares según su nivel de ingresos, siendo reseñables los resultados alcanzados en un periodo de tiempo tan corto. Estos datos, por otra parte, son semejantes a los que Telefónica había alcanzado en sus experiencias anteriores en Argentina o en Perú.

2) Entrar en los países donde no estaba todavía. En 1999 se produjo la entrada en tres nuevos países, con diferentes estrategias. En Colombia, Telefónica había intentado infructuosamente participar en el mercado a través de alguna de las empresas municipales, en particular la de Medellín (EPM) y la de Bogotá (ETB) y se decidió a entrar como proveedor de servicios de datos a empresas, actividad que estaba liberalizada, con la constitución de Telefónica Data Colombia.

Los otros dos fueron El Salvador y Guatemala, en ambos se abrieron sendos procesos de privatización bastante complejos que terminaron adjudicando la operadora a un consorcio alrededor de France Telecom en El Salvador y otro alrededor de Telmex en Guatemala. Pero al mismo tiempo se potenció la competencia en ambos países y Telefónica pudo iniciar su actividad en ambos países el mismo año de 1999.

3) Dinamizar el mercado de telefonía celular en la región, donde ya era un actor importante, para hacerlo crecer aceleradamente y capturar la mayor cuota de mercado posible. En los años sucesivos, la evolución de este mercado será la nota dominante del “relato” de las telecomunicaciones de la región.

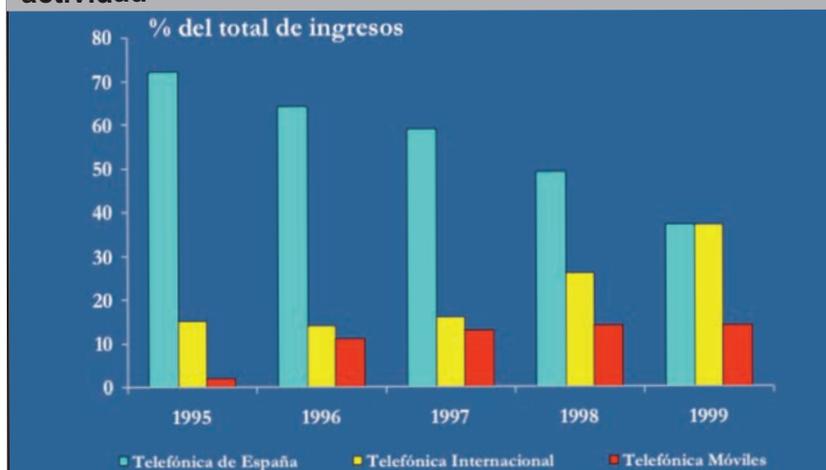
En la figura 8, se resume la “foto” de este mercado alrededor del cambio de siglo.

8.. Mercado de América Latina por miles de clientes. Año 2000			
Grupo	Fijos	Celulares	Total
Telefónica	22.013	8.882	30.895
Telmex / AM	12.600	12.403	25.003
Tel. Italia	8.400	4.340	12.740
Verizon	4.607	4.264	8.871
Bell South	0	8.746	8.746
Portugal Tel.	0	4.663	4.663
Telemar	4.659	0	4.659
Bell Canada	0	1.799	1.799
Otros	22.299	21.912	44.211
TOTAL	74.578	67.009	141.587

La figura 8 nos muestra que, en esos años, el mercado había consolidado a unos actores a los que no se esperaba 10 años antes, cuando todo hacía prever la hegemonía total norteamericana. Por el contrario, los tres primeros operadores de la lista, dos europeos y uno mexicano, marcarían el devenir de las telecomunicaciones de la región, al menos durante las dos décadas siguientes.

El **primer operador de la región resultaba ser Telefónica**, que tenía sólidas bases tanto en telefonía fija como celular. Sus más de 22 millones de líneas de telefonía fija le daban un liderazgo indiscutible, sobre todo si pensamos que eran el resultado de su sólida posición en mercados tan importantes como Argentina, Brasil, Chile y Perú, mientras que los 12,6 millones de Telmex eran fundamentalmente de México, su mercado doméstico. La mejor posición relativa de Telmex en telefonía celular debe matizarse igualmente por su procedencia, básicamente de su mercado doméstico. Por otra parte, Telefónica también podía sentirse corresponsable de las cifras que exhibían Verizon y Portugal Telecom, pues se refieren a sus operaciones en Venezuela y Sao Paulo, respectivamente, ambas en alianza con Telefónica, aunque en Venezuela Telefónica no participaba en la gestión.

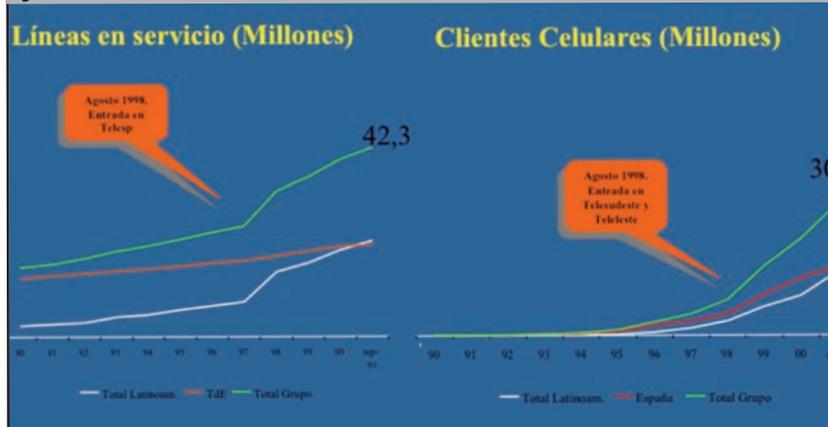
9. Distribución de los ingresos de Telefónica por línea de actividad



Estos años fueron también muy importantes para la consolidación de la apuesta de Telefónica por América en su ámbito interno. Si bien es cierto que en la compañía se tenía un legítimo orgullo por los logros internacionales, durante años fue una actividad no del todo integrada en el *mero mero* de la casa. El compromiso de la alta dirección era innegable. Todos los presidentes que la empresa tuvo al mando durante la expansión internacional fueron impulsores de la estrategia, pero mientras el negocio latinoamericano no alcanzó una cifra de negocio determinante en la cuenta de resultados Telefónica Internacional era una División más, dentro de una empresa que operaba fundamentalmente en España.

Esta tensión se sentía en Telefónica Internacional, y los últimos años del siglo pasado se vivieron, en parte, como una doble carrera: la de ser líderes en Iberoamérica -cuyos avatares ya hemos relatado- y la de ver reconocidos internamente sus méritos como impulsores del valor de Telefónica en pie de igualdad con sus pares del negocio fijo y del negocio celular en España. Los Gráficos 9 y 10 son dos ejemplos que habitualmente formaban parte de las presentaciones, internas o externas, de Telefónica y que reflejan esa tensión.

10. Telefónica gestiona el 51 % de sus líneas fijas y el 48 % de sus clientes celulares en América Latina



5. CAMBIO DE PARADIGMA

La conclusión natural de este proceso se dio el año 2000 con la **Operación Verónica**, que significó un cambio estratégico en el posicionamiento de Telefónica. Fue su puesta de largo como empresa multinacional, con amplias consecuencias operativas y financieras. Recordemos que la estrategia de expansión internacional se inició con mucha prudencia, buscando socios locales que aportaran su experiencia de inversores históricos en sus países y su conocimiento del mercado local, mientras que Telefónica aportaba su capacidad demostrada de invertir y gestionar operadoras fijas y móviles con criterios modernos y rentables. Esto llevaba a manejar empresas en las que Telefónica normalmente no tenía la mayoría de control.

Ese modelo resultó muy útil y exitoso para expandirse sin tener la necesidad de consolidar los negocios, lo que hubiese encontrado dificultades políticas mientras el Estado español mantenía una participación significativa del capital de la matriz.

La venta de las acciones del Estado en Telefónica llevó a un cambio estratégico en su posicionamiento en el mercado internacional: pasó de ser una operadora española que participaba minoritariamente y gestionaba un número significativo de empresas en diferentes países, cada una con su propia marca, a una empresa con vocación de multinacional que se presentara en sociedad con una sola marca potente y reconocida para jugar en la “liga” de las grandes empresas globales.

Este nuevo posicionamiento se fue desarrollando a través de varias acciones de mucho calado, a partir de 1988: el cambio de marca acorde con el nuevo posicionamiento, la participación en nuevos ámbitos de negocios globales y la Operación Verónica.

5.1. EL RELATO DE LOS “LOGOS” DE TELEFÓNICA

La importancia del cambio de posicionamiento al que nos estamos refiriendo no era algo surgido de la noche a la mañana. Por el contrario, se venía forjando desde los años 80, como se viene explicando en este capítulo. En los años finales del siglo XX, se dio un paso más en una larga serie de acontecimientos tecnológicos (la revolución tecnológica), internacionales (el Consenso de Washington), políticos (ruptura de monopolios), financieros (globalización) y regionales (la crisis latinoamericana),

que afortunadamente se encadenaron virtuosamente y permitieron aflorar algunos casos de éxito empresarial como el de Telefónica.

Esa historia de éxito y su evolución, paso a paso, se complementa y explica con una mirada sobre la evolución del logo de la empresa, que ha ido cambiando a lo largo del tiempo en consonancia con las transformaciones que iba experimentando la compañía y su cultura empresarial. En la figura 11 se han agrupado los cuatro logotipos con los que Telefónica se ha mostrado a la sociedad y que encierran la esencia de la transformación cultural que ha vivido en su historia casi centenaria.

La empresa se creó en 1924 para prestar el servicio telefónico, en régimen de monopolio, en todo el territorio nacional. En toda Europa se estaba prestando el servicio desde la Administración Pública, por su consideración de servicio esencial que en todas partes se le atribuía. El caso de España era una rareza en Europa, pero no en los Estados Unidos, donde ya existía el Bell System, conjunto de empresas independientes que prestaban el servicio federadamente y en régimen de monopolio controlado por una Agencia Federal (FCC). La empresa norteamericana International Telegraph & Telephone (ITT) recibió la concesión en España. Eran años en los que el nacionalismo y el imperialismo eran conceptos políticos dominantes y en pleno desarrollo. Por ello, la concesión fue muy polémica.

La empresa se bautizó como Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), en parte, supongo, por la necesidad de resaltar el compromiso de la empresa con el país donde ejercía su actividad, con independencia de la nacionalidad de sus dueños. El primer logo transmite la imagen de empresa sólida, comprometida con la nación española y con vocación de llegar a todos los rincones, expresada con la presencia del mapa de España en relieve. Al estar el mapa enmarcado en dos círculos concéntricos, con la leyenda en la franja entre los dos círculos, el conjunto adquiría la estructura de un sello burocrático y oficial que le atribuía subliminalmente una condición casi ministerial.

La primera renovación del contrato de concesión se realizó en la posguerra, en 1946, y coincidió con la nacionalización de las acciones propiedad de la ITT, que pasaron a ser propiedad del Estado. La empresa, que siempre se cotizó en Bolsa, tenía también un gran número de acciones sin derechos de voto y, en esta ocasión, se les reconocieron los derechos políticos, de manera que el Estado resultaba ser el primer accionista, pero sin superar el 50%, lo que eximía a Telefónica de la consideración de empresa pública.

11. De marcas locales a marca única



Curiosamente, a pesar de los cambios políticos registrados en el país, el logo no necesitó cambios, pues tenía todos los atributos necesarios para seguir representando a la CTNE de manera eficiente también en esta etapa. La solidez del monopolio estatal, la vocación de servicio público y de cobertura universal, su carácter oficial cuasi ministerial y, ahora sí, su carácter nacional y español estaban perfectamente representadas en el logo de 1924 y no necesitaba retoques⁽⁴⁾. Este diseño mostró una gran resiliencia, puesto que estuvo vigente durante 60 años, cumpliendo su misión. Situación similar a la de la totalidad de países europeos, que solían tener logos muy robustos y duraderos para sus empresas o entidades prestadoras del servicio telefónico.

En 1981, el Reino Unido fue el primer país que abrazó las nuevas tendencias aperturistas para sus telecomunicaciones. Separaron la rama telefónica del Post Office y crearon una empresa de nombre British Telecom, cuyas acciones se fueron privatizando a lo largo de 10 años. La empresa dinamizó el mercado británico de las telecomunicaciones y su moderno logo empezó a ser el signo visible del protagonismo que las “teleco” empezaban a reclamar en Europa. Eran los tiempos del debate del Libro Verde y de la liberalización de las telecomunicaciones. El tiempo en que Telefónica percibió la necesidad de la expansión exterior.

Pero la expansión necesitaba también un relato distinto y el logo histórico no parecía ser el mejor salvoconducto. Así es como nació el logo de 1984. Moderno, ligero y que podía interpretarse como una atrevida evolución del anterior, con el que conservaba su estructura circular, proyectando al exterior el nuevo nombre, Telefónica, frente al burocrático CTNE, y sustituyendo el mapa por una estilización del mismo hacia una T que evoca vagamente el perfil de la España peninsular. Una T que está compuesta por diez puntos gordos, como si fueran los diez huecos del dial de un teléfono clásico. Y así fue cómo el equipo del presidente Luis Solana construyó la nueva imagen de una empresa que quería ser percibida como moderna y competitiva.

El logo cumplió su misión con eficacia durante casi una década, pero en 1993 el equipo del entonces presidente, Cándido Velázquez, adoptó uno nuevo que consistía en una evolución del anterior. Como ya he dicho, el logo de 1984 había significado, en su momento, un cambio importante en la percepción de la empresa desde una actividad burocrática y casi ministerial hacia el dinamismo del sector tecnológico; sin embargo, los cambios acelerados que la propia revolución tecnológica generaba hicieron que el logo de 1984 ahora resultara excesivamente estático y no reflejara el dinamismo del mercado. Piénsese que eran los años de la expansión de nuevas modalidades de servicios como la telefonía móvil y los llamados servicios de valor añadido. En consecuencia, se le dio una estructura más dinámica y flexible, convirtiendo el círculo en elipse y haciendo un guiño a la previsible aparición de nuevos servicios “fuera de la caja” con ese punto superior de la T que se escapa de la elipse.

En todo caso, hay que recordar que Telefónica seguía siendo una empresa española que participaba minoritariamente en un conjunto de empresas en varios países, con la particularidad de que, además, tenía asignada la gestión de esas empresas. El logo de Telefónica convivía con otros logos, nombres y marcas, de manera diferente según los acuerdos de cada país. El motivo que llevó al equipo directivo de Juan Villalonga a definir un nuevo cambio de logo en 1999 tiene que ver precisamente con la nueva estrategia que querían implantar, en la que era muy importante que la empresa fuera percibida como una empresa global, con visión única y grandes divisiones, operando cada una de ellas

⁴ En realidad si que hubo un pequeño pero significativo retoque del logo, que consistió en añadir al mapa en relieve las Islas Canarias en la parte inferior derecha, que era el modo habitual de representar entonces el mapa de España. Este logo con la corrección no se ha incluido en la figura 11 por no recargarlo.

con una dirección operativa centralizada a nivel corporativo, en lugar de ser vista como un puzle de diferentes empresas nacionales gestionadas independientemente. La fuerza de la empresa estaba en la corporación y la marca debía reflejar esa fortaleza.

Ese fue el origen del logo de 1999 que, no por casualidad, se aprobó y presentó en sociedad unos meses después de la adquisición de Telesp y las empresas móviles en Brasil, y unos meses antes de la salida a Bolsa de Terra y de lanzar la Operación Verónica. Por cierto, para reforzar el mensaje del nuevo compromiso multinacional, la presentación mundial de la nueva marca se hizo en el Museo de la Ciudad de Sao Paulo.

5.2. LOS NUEVOS NEGOCIOS GLOBALES Y LA OPERACIÓN VERÓNICA

En 1999, la revolución tecnológica estaba empezando a acelerarse. Muchos elementos que hoy son parte de nuestras vidas aún no habían visto la luz, pero había muchas expectativas sobre sus posibilidades económicas y sociales que estaban por llegar. Sobre los operadores de telecomunicaciones recaía la responsabilidad de crear las infraestructuras sobre las que se edificaría la Sociedad de la Información, y no hay duda de que la asumieron. Una parte de esa revolución se visualizaba a través de los móviles, que eran el terreno natural de los operadores de telecomunicación, pero otra parte llegaba a través del mundo naciente de Internet y la llamada revolución “puntocom”. Telefónica no estuvo ajena a esta revolución, desarrollando una línea de negocio global con la marca Terra, que se organizó como empresa independiente y empezó a cotizar en Bolsa, con gran éxito, a través de una Oferta Pública de Venta (OPV) en noviembre de 1999.

Esta era una estrategia que se esperaba aplicar a otras líneas de negocio, a medida que las circunstancias lo hicieran posible. Los negocios de telefonía fija o celular en América Latina era buenos candidatos para ello, pero para hacerlo posible primero había que asegurar el control de las operadoras para poder agruparlas, lo que dio paso a la Operación Verónica.

Operación Verónica es el nombre que se dio al proyecto de capitalizar a Telefónica y convertirla en una gran multinacional capaz de entrar en el ranking de las mayores empresas del mundo por capitalización bursátil. El instrumento para ello era hacer una gran ampliación de capital de la matriz que permitiese lanzar OPAs sobre las principales operadoras de internacionales operadas por Telefónica, en particular Telefónica de Argentina, CTC, Telefónica del Perú y Telesp. La operación tenía un coste muy alto, pero la propuesta consistía en hacer un intercambio de acciones de la compañía “opada” por acciones de Telefónica, en la proporción justa según la valoración de ambas empresas. De esta manera la operación se hacía sin dinero y los accionistas de la empresa local pasaban a serlo de una empresa global, cotizada en la Bolsa de NY y de gran liquidez.

El resultado de la operación fue un éxito y necesitó hacer ampliaciones del capital de Telefónica por valor de 8.923,5 millones de euros para hacer los intercambios con los que logró ampliar el control sobre sus principales operadoras latinoamericanas, en las siguientes proporciones:

Telefónica de Argentina	de	28,8%	a	92,87%
Telefónica del Perú	de	40,0%	a	75,6%
Telesp	de	17,5%	a	86,8%

Las OPAs se lanzaron el 12 de enero de 2000 y se concluyeron en junio del mismo año.

Con esta operación, la capitalización bursátil de Telefónica alcanzó los 87.000 millones de dólares y entraba en el ranking de las mayores operadoras de telecomunicaciones del mundo, en el puesto 15. Era un salto significativo, pero todavía insuficiente para los objetivos planteados. No obstante, el resultado de la operación fue muy positivo, si tenemos en cuenta que justo a mitad del proceso, el 10 de marzo de 2000, se produjo la crisis bursátil de las empresas de Internet, también conocida como el pinchazo de la burbuja “punto.com”.

Posteriormente, se crearon varios negocios globales de los que dos salieron a Bolsa (Móviles y Atento), mientras que otros como Telefónica Data, Emergia y Telefónica Contenidos no llegaron a hacerlo. Pero no me extenderé más en este asunto, pues aunque son cuestiones muy importantes en el devenir de Telefónica, sobrepasan el ámbito que se pretendía tratar en esta ponencia y creo que merecerían un estudio separado.

5.2. COMPLETANDO EL “FOOTPRINT”

Para terminar la historia de la consolidación de la presencia de Telefónica en América, haré un rápido repaso de los principales hitos que se desarrollaron a lo largo de la primera década del siglo XXI. El objetivo de convertirse en una multinacional global no era incompatible con la vocación de estar presente en todos los países de Iberoamérica, sino que lo reforzaba.

Podríamos decir que para que se percibiera a Telefónica como una auténtica multinacional de primer nivel en esta región, había que cubrir dos objetivos: estar presente en todos los países y alcanzar el liderazgo regional. Por eso el título de este apartado.

Importante también señalar que esta fase del desarrollo de la presencia de Telefónica en Iberoamérica se hizo ya bajo la presidencia de César Alierta, que ocupó su cargo en julio de 2000.

Ya hemos contado antes, que el primer hito importante del nuevo siglo fue el cumplimiento de las metas de expansión y calidad por Telesp y que eso ocurrió a mediados de 2001. Esto permitió también que se pudiera avanzar en el control de Telesp por parte de Telefónica, con el intercambio de acciones que Portugal Telecom tenía en Telesp, por las que Telefónica tenía en Telesp Celular. De este modo, la empresa lusa aumentaba su control sobre la empresa de telefonía celular y Telefónica completaba su Operación Verónica en Brasil.

El año 2001 también fue importante porque en él se cumplió un antiguo deseo, que era entrar en el mercado mexicano. México era el país de origen de quien ya se había convertido en el principal competidor de Telefónica en América, Carlos Slim y su Grupo Carso. El poder de Slim empezó con la compra de Telmex en 1990, que ya hemos explicado más arriba.

Telmex, en un mercado teóricamente liberalizado, adquirió una posición dominante en la telefonía fija y móvil sin parangón, que al regulador local nunca pareció preocuparle. Telmex recibió la concesión de las frecuencias de la banda B para todo el territorio mexicano, mientras que para la banda A se dividió el territorio en 9 áreas, que fueron adquiridas por Motorola (4) y Bell Atlantic (5). Posteriormente, con las frecuencias de PCS dieron nuevas licencias a Telmex y a otros operadores.

Si Telefónica quería ser reconocida como líder regional necesitaba tener presencia en los países principales y México no podía ser la excepción. Aún sabiendo que la vida no iba a ser cómoda en ese mercado, en 2001 logró poner el primer pie en el país azteca por la vía de adquirir a Motorola sus 4 operaciones activas en el país. La presencia en el conjunto del país se pudo alcanzar con la adquisición de las licencias de Pegaso que también estaban ya operativas el año siguiente 2002.

El siguiente hito verdaderamente decisivo se alcanzó en 2004, con la compra de las operaciones de Bell South. Lo cierto es que esta empresa era un gran operador norteamericano y fue uno de los pri-

12. Presencia de Telefónica en Iberoamérica



meros en invertir y creer en el potencial de crecimiento del latinoamericano. También fue el último de los norteamericanos en abandonar la región cuando las secuelas derivadas de la crisis “punto.com” obligaron a replegarse a muchas empresas del norte.

Bell South había conseguido alcanzar una posición muy sólida, como se ha visto más arriba. Al terminar el siglo, era el segundo operador celular de la región y su desaparición no podía pasar desapercibida. De hecho, fue un auténtico tsunami que causó un reajuste del mercado de dimensiones notables.

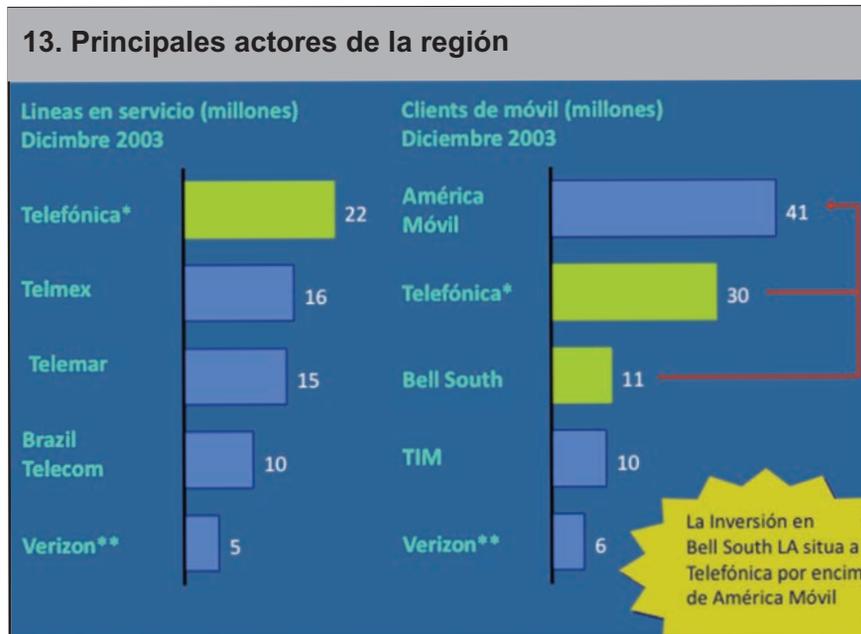
Su desmantelamiento se realizó en dos etapas. Primero, en 2003, la venta de sus activos en Brasil a América Móvil significó la puesta de largo de este operador fuera de México. Con esta venta, transfirió a América Móvil sus activos en la banda B de la Región 1 (Sao Paulo) y Región 10 (noreste), por un total de 795 millones de dólares.

En la segunda etapa, se realizó la venta del resto de sus activos a Telefónica. Bell South tenía operaciones en diez países. Su venta e incorporación a Telefónica permitieron a ésta aumentar sus clientes celulares en 10,5 millones, entrar en 7 países nuevos (Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela) y aumentar sus clientes en otros tres (Argentina, Chile y Perú). Todo ello por un monto total de 5.850 millones de dólares.

La toma de control se llevó a cabo por fases: en marzo de 2004, se incorporaron Venezuela, Colombia, Perú, Nicaragua y Uruguay; en octubre de ese año, fue el turno de Ecuador, Guatemala y Panamá; finalmente, Argentina y Chile lo hicieron en enero de 2005.

Finalizada la adquisición de las operadoras de la empresa norteamericana, la expansión de Telefónica estaba casi terminada. Con la excepción de Honduras, Bolivia y Paraguay, su presencia estaba garantizada en todos los países (figura 12), en la mayoría de ellos con una oferta muy completa de servicios fijos, móviles, datos, Internet y, en algunos, también contenidos de entretenimiento.

Habían pasado cuatro años desde el momento descrito en la figura 8, cuando el mercado fijo y



móvil estaba repartido fundamentalmente entre 8 operadores internacionales. En ese tiempo, se había producido un importante ajuste del mercado con la salida de América Latina de un gran número de operadores internacionales que habían llegado allí atraídos por las privatizaciones de las empresas públicas y por el crecimiento de los servicios móviles. De hecho, en este periodo al que nos referimos se produjo la salida de la región de British Telecom, que vendió sus participaciones en Belize Telecom y en las operadoras celulares de Brasil, que BT había adquirido en la privatización de Telebrás y cuando se crearon las operadoras “Espelho”.

También se fue la sueca Telia, que vendió su participación en la brasileña Tess y en ENTEL de Nicaragua. France Telecom lo hizo con su participación en Telecom Argentina, a su socio Telecom Italia, y las acciones de CT El Salvador al Grupo Carso. También a CARSO le vendió MCI su participación en Embratel. En la figura 13, se puede ver la participación en el mercado latinoamericano de los cinco principales actores tanto de la telefonía fija como de la móvil, a finales del año 2003.

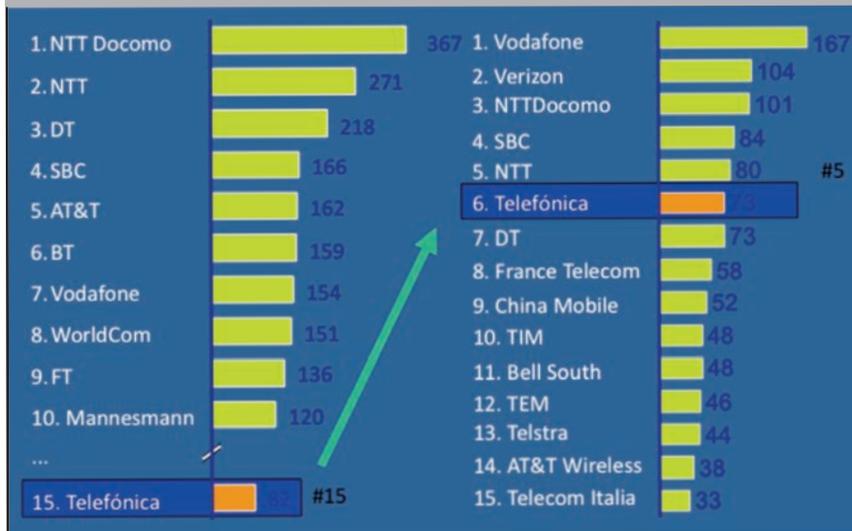
Ahora bien, si tenemos en cuenta que en esas fechas se estaba concluyendo la operación de venta de los activos de Bell South a Telefónica, podemos ver en la misma figura 13 cómo la incorporación de los clientes móviles de Bell South convierten a Telefónica en líder regional, tanto en líneas fijas como celulares, seguida muy de cerca por Telmex/América Móvil.

El tercer operador era Telecom Italia, por su posición en telefonía celular, y en la operadora fija, Brasil Telecom. Es curioso que la única presencia norteamericana era, en ese momento, la operación de Verizon (GTE) en Venezuela, que había sido también la primera en entrar en la región.

Conseguido, pues, el objetivo de tener una amplísima presencia en todo el territorio y haber alcanzado el liderazgo en conexiones fijas y celulares, nos falta conocer hasta que punto se había logrado el objetivo de entrar en los primeros puestos del ranking mundial de los operadores de “teleco”.

La figura 14 nos da una imagen del salto cualitativo que Telefónica dio en 5 años, pasando de la puesto 15 al 5.

14. Final de 1999 - 20 abril de 2004 (billones de dólares)



Es un buen momento para hacer un balance general del esfuerzo inversor de Telefónica. Hay dos conceptos a tener en cuenta: la inversión financiera que ha sido necesaria para la adquisición de compañías, acciones o licencias -desde la primera operación en Chile hasta el cierre de la operación de Bell South- que asciende a 39.000 millones de euros (figura 15) y la inversión en infraestructuras realizadas por las empresas de Telefónica en América en ese mismo período, que asciende a 29.639 millones de euros (como se ve en la figura 16).

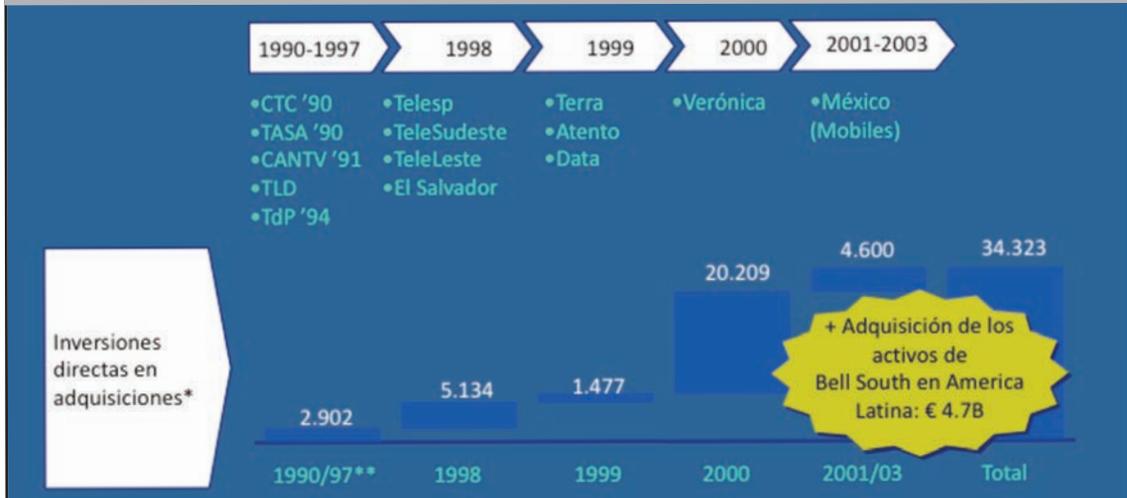
En este punto, me gustaría hacer una referencia breve a un asunto anecdótico, pero significativo, en el que me tocó participar. Cuando el acuerdo entre Telefónica y Bell South ya era firme, comenzó el proceso de toma de control de las operadoras adquiridas. Las tres primeras reuniones de conocimiento mutuo se hicieron en las operadoras de Colombia, Ecuador y Uruguay, y se dio una circunstancia que llamó la atención poderosamente a las personas de Telefónica que participaron en ellas. En los tres casos, las personas responsables de las operadoras manifestaron la preocupación de la plantilla por la supervivencia del **Programa Proniño**. Se trataba de un proyecto de RSC que Bell South había puesto en marcha, desde hacía unos pocos años, en la mayoría de sus operadoras en Latinoamérica. Estaba orientado a la erradicación del trabajo infantil -por la vía de la escolarización de los niños y niñas- y su acompañamiento en el tiempo libre para hacer las tareas escolares. El trabajo se llevaba a cabo por medio de organizaciones sociales con el apoyo de voluntarios de las empresas operadoras. Tenía un amplísimo nivel de identificación entre la plantilla y no querían que desapareciera.

Valorando la importancia del programa, el Patronato de Fundación Telefónica aprobó un plan de acogida, por el cual no sólo se garantizaba la continuidad de Proniño -que en aquel momento atendía alrededor de 5.000 niños y niñas-, sino que se prometía un esfuerzo adicional para doblar el número de niños beneficiarios cada año, durante el siguiente quinquenio. La medida fue un éxito total. El programa Proniño llegó a ser el mayor proyecto de la Fundación y, posteriormente, ha sido el punto de arranque de la Fundación Profuturo. Adicionalmente, la decisión fue recibida y apoyada entusiásticamente por los nuevos empleados de Telefónica y sirvió para lograr un alto grado de identificación con la compañía.

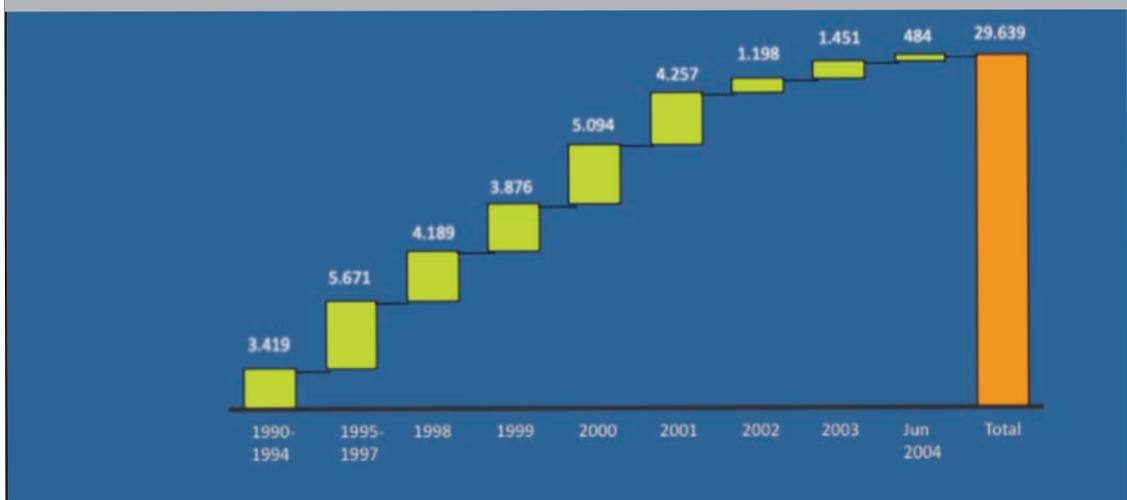
5.3. DOS AJUSTES FINALES

Hemos cerrado el análisis en 2005, donde la ‘huella’ había ya alcanzado su máximo desarrollo. Sin embargo, en los años sucesivos todavía tuvieron lugar dos operaciones financieras importantes que terminaron de completar la presencia de Telefónica en América Latina.

15. Telefónica es inversor extranjero líder en América Latina (millones de euros)



16. Inversión en infraestructuras del Grupo Telefónica 1990-2004 (millones euros)



Una consistió en adquirir la empresa Colombia Telecom y la otra, el control total de VIVO, operadora de móviles de Sao Paulo que hasta ese momento era una “Joint Venture” de Portugal Telecom y Telefónica.

Ya hemos contado las serias resistencias que el Gobierno de Colombia encontró en 1992 en su intento de privatizar Telecom. El sistema de telecomunicaciones de ese país estaba organizado alrededor de esta empresa pública que tenía el monopolio de las comunicaciones de larga distancia y prestaba el servicio local en las ciudades y territorios en las que no era prestado por empresas municipales. La privatización se convirtió en un asunto de gran controversia política y estuvo bloqueada muchos años.

Finalmente, después de diferentes situaciones complejas y un intento de venta a Carlos Slim que el Contralor denunció, el gobierno tomó la opción de convocar una subasta del 51 % del capital de Telecom en abril de 2006, que ganó Telefónica por 368 millones de dólares. De este modo, pudo completar Telefónica su presencia en la red de telefonía fija de uno de los grandes países de Sudamérica que se le había resistido durante muchos años.

Por su parte, Telefónica y Portugal Telecom dieron por finalizada su alianza de los móviles de Brasil, alianza que les permitía aparecer conjuntamente con la marca VIVO. En 2010, Telefónica compró a Portugal Telecom su parte y ganó el control total sobre el importante negocio de los celulares que conjuntamente habían desarrollado en Brasil.

Bibliografía

AHCIET. “La Regulación de las Telecomunicaciones en Iberoamérica. Panorama actual”. Comisión Permanente de Regulación de AHCIET. Madrid, julio 1999.

Calvo, Ángel. “Historia de Telefónica. 1976-2000, las telecomunicaciones en la España democrática”. Editorial Ariel. Barcelona, 2017.

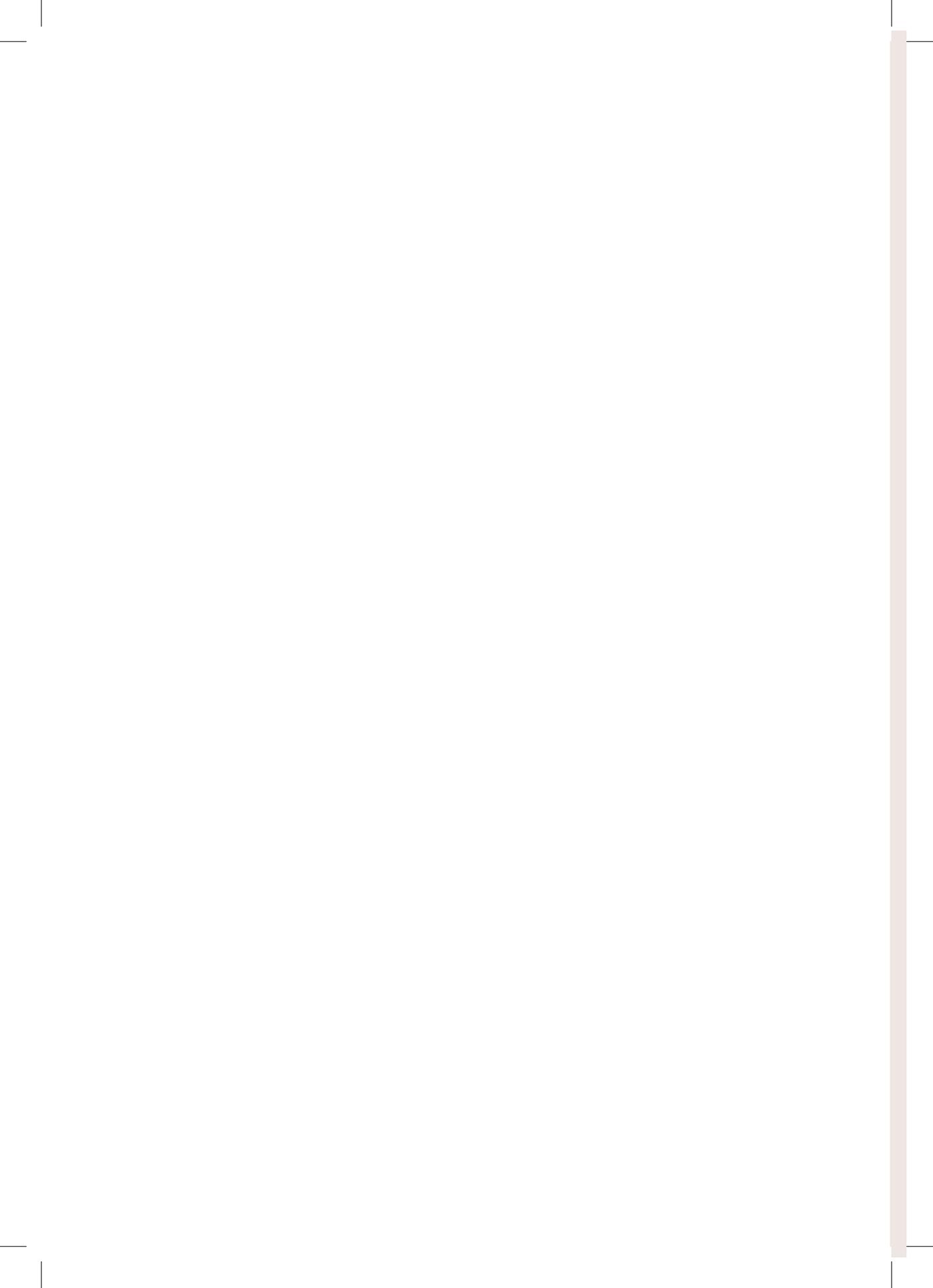
Delfino, Laura Virginia. “La Privatización de Entel”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires, 1994.

Gutierrez, Miguel Ángel. “Telefonica’s commitment towards Latin America”. Allanta, May 6th, 2004.
Moguillansky, Graciela. “Las reformas del sector de telecomunicaciones en Chile y el comportamiento de la inversión”. CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile, 1998.

Rozas Balbontín, Patricio. “Privatización, reestructuración industrial y prácticas regulatorias en el sector telecomunicaciones”. CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile, junio 2005.

Ruiz Caro, Ariela. “El proceso de privatizaciones del Perú durante el periodo 1991-2002”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile, julio de 2002.

Santillana, Ignacio. “Experiencia de la internalización de la empresa desde Telefónica Internacional”. Ciclo de Conferencias 30 Aniversario. AFI Escuela de Finanzas.
Telefónica Internacional. “Informe de Gestión”. Madrid, junio 1988.



**Una década de expansión
internacional de Telefónica:
Europa y Marruecos 1997 - 2006**

Ignacio de Benito Secades

1. SITUACIÓN DE TELEFÓNICA EN EUROPA EN LOS AÑOS 90

Al incorporarme a Telefónica a finales del año 1996, la expansión de la operadora por Europa ya había comenzado algunos años antes. Los criterios habían sido básicamente oportunistas, es decir, se había invertido allí donde la normativa lo hacía posible. Algunas de estas inversiones eran:

- Telefónica de **Rumanía**, operador de telefonía móvil, adquirido en 1992 y que posteriormente fue vendido (en 1998) a nuestro socio local, el propio gobierno rumano, al no poder conseguir una licencia en la banda de GSM 900, que era imprescindible para asegurar la rentabilidad futura de la empresa.

- Contactel de **Portugal**, empresa de radiobúsqueda, de la que se adquirió en 1992 una participación del 15 %.

- Creación en 1995 de **Telefónica Sistemas Portugal** para dar servicio a las empresas españolas con presencia en el país vecino.

- También en 1995, Telefónica entró a formar parte con un 25% del consorcio europeo **Uni-source**, junto con Telia/ Suecia, KPN/Holanda y Swiss Telecom/Suiza, con el objetivo de satisfacer las necesidades de telecomunicación de las grandes multinacionales y ofrecer servicios homogéneos en el ámbito europeo, principalmente redes privadas virtuales de voz y datos, minimizando el tiempo de comercialización.

- Durante los años 1997 y 1998, se analizaron múltiples oportunidades de inversión tanto en Europa como en países de otros continentes, además de América Latina, donde Telefónica Internacional (TISA) trabajaba activamente.

Con el fin de disponer de las herramientas operativas adecuadas se tomaron en 1997 dos decisiones:

- Creación de **Telefónica Intercontinental (TICSA)** para agrupar todas la inversiones internacionales fuera de América Latina, con el fin de que, en una hipotética futura salida a bolsa, las responsabilidades geográficas de TICSA y TISA quedaran bien delimitadas, y con ello también su puesta en valor. Telefónica asignó a TICSA un grupo de directivos de amplia experiencia internacional Luis López van Dam, Fernando Panizo, Alfredo Rambla y yo mismo. Grupo que contó en todo momento con el apoyo de diferentes especialistas y técnicos procedentes de Telefónica Móviles y otras áreas del grupo Telefónica.

- Creación de **Iberadvance**, participada al 50 % por Telefónica Intercontinental y al 50 % por Portugal Telecom, con el objetivo de, por un lado, disponer de más recursos económicos, y por otro, de invertir en países de mayor índice de riesgo y reducir así la exposición. La sede social de esta sociedad se estableció en Lisboa para hacer ver a nuestro socio portugués la relevancia de su participación.

Para reforzar esta alianza entre los dos operadores, en abril de 1997 Telefónica adquirió el 3,5 % del capital de Portugal Telecom por 247 millones de euros, mientras que la operadora lusa adquirió a su vez un 1 % de la compañía española de telecomunicaciones.

El equipo conjunto hispano-portugués de Iberadvance viajó por todo el mundo analizando oportunidades de inversión, allí donde un operador existente podía ser adquirido (por ejemplo, en Filipinas o Rusia) y allí donde había empresas que acababan de conseguir una licencia de operador y buscaban a un socio experto (por ejemplo, la empresa Next Wave en USA).

En paralelo con lo anterior, TICSA diseñó una estrategia para llegar a ser el principal operador de Telecomunicaciones del norte de África, empezando en Marruecos y acabando en Turquía, aprovechando los procesos de privatización y liberalización que estaban arrancando en casi todos ellos. Las

razones de esta estrategia de crecimiento en el Mediterráneo sur y especialmente en Marruecos fueron las siguientes:

- Estrategia regional, tratando de reproducir el modelo Latinoamérica.
- Estrategia defensiva frente a competidores cercanos, como France Telecom y Telecom Italia (TIM).
- Proximidad geográfica con Marruecos, incluyendo más de 6 millones de hispanoparlantes en el norte del país.
- Más de 800 empresas españolas implantadas en Marruecos. Relaciones tradicionalmente buenas con los países árabes y sus casas reales.
- Mercados en desarrollo.
- Elevado número de turistas en varios países (Turquía, Egipto, Marruecos, Túnez...).
- Más de 4 millones de personas y un millón de vehículos de esos países transitaban todos los años por España a través de nuestros puertos.

Para este proyecto, Telefónica diseñó una **estrategia** basada en tres pilares:

- La alianza estratégica con Portugal Telecom, ya mencionada anteriormente. En todos los casos, se invitaba a nuestro socio a participar en los procesos y ellos aceptaban o no, en función del interés y capacidad disponible.
- Participar en todos los procesos de privatización del Mediterráneo sur.
- Participar en todos los procesos de concesión de segundas licencias de telefonía móvil en el Mediterráneo sur.

En cumplimiento de esta estrategia, además de en Marruecos, Telefónica participó en proyectos en Turquía, Mauritania, Túnez, Argelia y Arabia Saudita. La idea era rentabilizar el equipo humano de la primera operadora o licencia que se consiguiese, el cual tendría unos 400 profesionales perfectamente formados, que dominarían el idioma y la cultura árabe, y utilizarlo para apoyar la entrada en los otros países de la zona; es decir, crear una “task force” al estilo de lo que se venía haciendo en América Latina. Por diferentes motivos (falta de socios locales fiables, etc.), de todos estos procesos únicamente fructificó el proyecto de Marruecos que se describe a continuación.

2. EL PROYECTO MARRUECOS EN 1999

En realidad, el interés de Telefónica por Marruecos se inició bastante antes, ya que el primer proyecto que estaba previsto por las autoridades de dicho país para el año 1997/1998 era la entrada de un operador extranjero en el capital del operador incumbente, Maroc Telecom, denominado en aquella época Itissalat Al-Maghrib.

La experiencia de Telefónica en procesos de privatizaciones era muy positiva hasta la fecha y, por ello, desde Telefónica Intercontinental diseñamos un proceso de acercamiento a este operador, con el fin de contrarrestar en lo posible la influencia que desde hacía años tenía en el mismo France Telecom. Esta compañía había anunciado públicamente su interés por presentarse a este concurso y, si resultase ganadora, supondría para Telefónica un problema importante tener a este competidor tanto en el norte como en el sur de España.

El proceso de acercamiento fue planteado como un ofrecimiento de colaboración a Maroc Telecom, con la identificación de 10 proyectos concretos que se fueron ejecutando en los primeros meses de 1998 y que incluían aspectos tecnológicos de mejora e incluso la creación del Museo de las Telecomunicaciones. Este trabajo permitió a Telefónica conocer mejor la situación del mercado, así como

mostrar a los marroquíes una imagen de empresa con un espíritu de cooperación, mucho más adecuado a la zona que la percepción clásica de “conquistador”. Sin embargo, antes de que se iniciase el proceso de privatización (que finalmente no arrancó ¡hasta octubre del 2000!) -concretamente, en noviembre de 1998-, el gobierno marroquí decidió iniciar el proceso de concesión de una segunda licencia de telefonía móvil, lo cual obligó lógicamente a interrumpir la colaboración con el incumbente e iniciar una nueva reflexión de entrada en Marruecos.

A nivel interno, inicialmente no fue sencillo convencer a la dirección de Telefónica de que debíamos presentar propuesta para esta segunda licencia, ya que había dudas sobre nuestra falta de experiencia en este tipo de procesos. Se produjo a este respecto un intenso debate interno, ya que lógicamente el hipotético ganador de la segunda licencia quedaba imposibilitado de participar en el futuro proceso de privatización del operador incumbente.

Sin embargo, y gracias al firme apoyo del Presidente Juan Villalonga y del directivo de Portugal Telecom Miguel Horta y Costa, el proyecto fue aprobado y se asignaron al mismo todos los recursos necesarios, tanto procedentes de dentro de la propia Telefónica como procedentes de consultores externos. Siempre recordaré los viajes de Juan Villalonga a Rabat y Casablanca en apoyo del proyecto y su frase en el discurso que pronunció ante las autoridades locales: “Telefónica no quiere venir a Marruecos a construir una casa sino a construir un jardín porque, a diferencia de una casa, un jardín es un proyecto de muchos años que requiere cuidarlo y mantenerlo”. Me gustaría resaltar aquí la relevancia que tuvo en el éxito del proyecto la elección de los socios locales, especialmente esenciales en un país como Marruecos, y los motivos de su entrada en el accionariado:

- ¿Por qué un **banco**?: apoyo financiero, red de distribución, líder asegurador, gran base de clientes.... La mayoría de los competidores tenían claro que nuestro socio, la BMCE, era el socio más adecuado por múltiples motivos, por lo que hubo que desarrollar una estrategia de acercamiento a ese grupo financiero. En esta estrategia, tuvieron gran relevancia las tendencias proespañolas, profrancesas y/o pronorteamericanas de los posibles socios locales.

- ¿Por qué una red de **gasolineras**?: red de distribución, experiencia en telecomunicaciones (el grupo AKWA/Afrique era distribuidor de Nortel)...

Esta segunda licencia de GSM de Marruecos despertó un enorme interés en los operadores internacionales, como lo demuestra que la expresión de interés fuese presentada por un total de 15 empresas.

Tras el proceso de precalificación, al cual se presentaron ocho empresas, fueron seleccionados siete consorcios, que fueron los que finalmente presentaron la oferta final. Estos consorcios eran los siguientes:

- France Telecom, junto con Wafa Bank, Motorola y Ferroviaal con el nombre de Badil Communication.

- Vivendi, con Samed y Mena Found con el nombre de Marphone.
- Vodafone con Grupo Chaabi con el nombre de Vodafone Maroc.
- Orange con el nombre de Orange Communications Maroc.
- Telecom Italia con el nombre de TIM Maroc.
- GTE con Almarcom con el nombre de Maghreb Cell.
- Telefónica/Portugal Telecom con BMCE con el nombre de Médi Telecom.

Los cuadros siguientes muestran el resultado de las puntuaciones técnicas y financieras, así como el total que decidió la adjudicación. También se incorpora la nota de prensa que Telefónica emitió en su momento, resaltando que los competidores habían sido los mayores operadores europeos.

Estos consorcios fueron **puntuados técnicamente** de la siguiente manera:

17. Puntuación técnica

Soumissionnaire	Couverture Note /15	Qualité Note /5	Offre tarifaire Note /15	Cohérence du projet Note /5	Total Note Technique
Orange Communications Maroc	15,0	5,0	9,0	4,2	33,2
Médi Telecom	11,7	1,5	15,0	4,3	32,6
TIM Maroc	10,9	2,7	10,9	4,3	28,8
Marphone	14,1	1,8	8,2	4,3	28,3
Badil Communication	9,3	2,0	12,3	4,4	28,0
Vodafone Maroc	8,8	2,7	11,1	4,3	26,9
Maghreb Cell	3,0	2,7	9,0	3,9	18,6

Y fueron puntuados financieramente de la siguiente manera:

18. Puntuación financiera

Soumissionnaire	Montant en Dhs	Note /60
Médi Telecom	10 836 000 000	60,0
Badil Communication	8 700 055 000	46,2
TIM Maroc	6 030 000 000	32,0
Orange Communications Maroc	5 030 000 000	26,7
Marphone	5 000 000 000	26,5
Vodafone Maroc	4 190 520 000	22,2
Maghreb Cell	2 811 340 000	14,9

La suma de las puntuaciones que decidió la adjudicación:

19. Suma de puntuaciones

Soumissionnaire	Total Nota Técnica	Total Nota Financiera	Total General
Médi Telecom	32,6	60,0	92,6
Badil Commun. / France Telecom	28,0	46,2	74,2
TIM Maroc	28,8	32,0	60,8
Orange Communications Maroc	33,2	26,7	59,9
Marphone / Vivendi	28,3	26,5	54,8
Vodafone Maroc	26,9	22,2	49,1
Maghreb Cell / GTE	18,6	14,9	33,5

NOTA DE PRENSA: Rabat/Madrid, 5 de julio de 1999

Telefónica obtiene la segunda licencia de Telefonía Móvil de Marruecos

El consorcio Médi Telecom, liderado por Telefónica InterContinental, logra los servicios de GSM. La combinación de aspectos técnicos y económicos de su oferta han resultado elegidos por el Gobierno marroquí frente a las de otras seis agrupaciones lideradas por las principales operadoras de telecomunicaciones europeas.

Rabat/Madrid, 5 de julio de 1999.- Telefónica ha obtenido la segunda licencia para prestar servicios de telefonía móvil en Marruecos, liderando un consorcio participado por Portugal Telecom y un conjunto de socios locales.

Telefónica InterContinental, línea de actividad de Telefónica, lideró el consorcio Médi Telecom que ha ofertado 902 millones de dólares (146.124 millones de pesetas) para la licencia de telefonía móvil GSM-900. Los otros socios son Portugal Telecom Internacional, y los socios marroquíes Groupe BMCE y Groupe AKWA (África).

Con esta operación, Telefónica logra tener una presencia a través de operadoras en un total de 17 países de Europa, América y África.

El proceso de licitación realizado por el Gobierno de Marruecos a través de la ANRT (Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications) ha contado con una gran competencia, con un total de siete empresas entre las que se encuentran los principales operadores internacionales y grupos empresariales marroquíes.

Los consorcios competidores del grupo liderado por Telefónica han sido:

- France Telecom, junto con WafaBank, Motorola y Ferrovial.
- Vivendi/SBC, con Somed y Mena Found.
- Vodafone, Airtouch y Groupe Chaâbi.
- Orange.
- Telecom Italia.
- GTE y Almarcom.

En un proceso de evaluación de las ofertas en el que la oferta técnica pesaba 40 puntos y la económica, 60 puntos (con un sistema de cálculo que dejaba escaso margen a grandes diferencias entre las cantidades presentadas), la oferta del consorcio liderado por Telefónica InterContinental logró 94 puntos sobre 100, mientras que la segunda oferta (consorcio liderado por France Telecom), logró 73 puntos sobre 100. La oferta del consorcio liderado por Telefónica resultó superior en todos los apartados.

Equipos de Telefónica InterContinental, cuyo presidente es Javier Revuelta (vicepresidente ejecutivo de Telefónica) y su consejero delegado, Luis López-van Dam, llevan más de dos años trabajando en el proyecto de implantación en el mercado marroquí. Telefónica pretende desarrollar una estrategia de implantación en la región del Magreb similar a la desarrollada en Iberoamérica, por lo que la adjudicación de esta licencia es un gran paso para la expansión en nuevos mercados.

La adjudicación de este proyecto a Telefónica le abre las puertas hacia el mercado marroquí, con casi 30 millones de habitantes y unas perspectivas de crecimiento muy importantes, ya que actualmente la penetración del servicio móvil no llega al 0,5%, y está siendo prestado sin competencia por el operador dominante IAM (Itissalat Al-Maghrib). Dentro de un proyecto más ambicioso que la propia

licencia GSM, Telefónica y sus socios pretenden estar presentes en todas las áreas dentro del sector de las telecomunicaciones marroquíes, tales como Internet, transmisión de datos, tráfico internacional y calling cards. Médi Telecom pretende dar servicio a más de dos millones de clientes en menos de diez años, con una facturación estimada superior a 400 millones de dólares a partir del quinto año de operación, y con un alto nivel de cobertura, de red y una amplia oferta de servicios. Esta operación es la tercera en lo que va del año para Telefónica InterContinental, línea de actividad de Telefónica con responsabilidad para inversiones fuera de los mercados de habla hispana y portuguesa.

El mes pasado, Telefónica InterContinental firmó un acuerdo con ACEA-Roma para crear la segunda red de telecomunicaciones en Roma y la región de Lazio. En febrero, adquirió el 100% de las acciones de European Telecom International GmbH, tercera operadora de telecomunicaciones de Austria.

Para el Grupo Telefónica supone un gran honor contribuir al proceso de modernización de las telecomunicaciones en Marruecos y apoyar la creación de riqueza y mejora de la productividad en el Magreb.

Socios en el Proyecto

Telefónica participa en el proyecto de segundo operador de telefonía celular conjuntamente con Portugal Telecom, con el que tiene una alianza estratégica para invertir juntos en los países de habla no hispana o portuguesa.

Además de con Portugal Telecom y con el objetivo de poder integrar la mejor propuesta para Marruecos, Telefónica se ha asociado con algunos de los principales grupos locales, Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE), y AKWA.

El Grupo BMCE aporta al consorcio, no sólo su capacidad financiera, sino su presencia geográfica en todo el territorio marroquí, a través de su red de agencias, y el conocimiento local a través de su amplia clientela.

El Grupo AKWA aporta al consorcio el componente industrial indispensable para el éxito del proyecto. Este grupo es líder en la distribución de carburantes a través de su filial Afriquia y también tiene presencia en otros sectores, tales como el de telecomunicaciones, a través de la empresa SBCI.

La distribución de los porcentajes en el consorcio es:

Telefónica InterContinental	34,50 %
Portugal Telecom Internacional	34,50 %
Grupo BMCE	20,00 %
Grupo AKWA	11,00 %

El grupo financiero marroquí Caisse des Dépôts tiene una opción de entrar en el consorcio, lo que daría lugar a la siguiente distribución accionarial:

Telefónica InterContinental	30,50 %
Portugal Telecom Internacional	30,50 %
Grupo BMCE	20,00 %
Grupo AKWA	11,00 %
Caisse des Dépôts	8,00 %

Datos sobre Marruecos

Población:	29,2 millones
Crecimiento población:	2,1 %
PIB Real/ Per Capita	1.377 dólares
Crecimiento PIB Real:	5,9 %
Tasa de inflación:	2,7 %

Mercado de telefonía móvil en Marruecos

Penetración actual:	0,58 %
Penetración estimada, año 2009:	17,00 %
Penetración de telefonía móvil en España:	21,40 %

Proyecciones de Médi Telecom

Cuota de mercado estimada, año 2000:	48,00 %
Cuota de mercado estimada, año 2003:	51,00%
Número estimado de clientes:	

Año	2000	2003	2007
Número de clientes	258.000	1.101.000	2.073.000
Cuota de mercado	48 %	51 %	44 %

Me gustaría dejar constancia aquí que France Telecom no sólo perdió la licencia de móvil sino que también quedó fuera del proceso de privatización de Maroc Telecom que se produjo años después, por lo que parece que la decisión que Telefónica tomó en su momento fue la acertada.

En el año 2009, justo 10 años después de ganar la licencia, Telefónica y Portugal Telecom vendieron sus participaciones en Meditel a los socios locales, siguiendo en la línea de reducción de deuda y concentración geográfica de Telefónica. Poco tiempo después, France Telecom consiguió finalmente su objetivo de entrar en Marruecos a través de la adquisición de Meditel a los socios locales.

3. SITUACIÓN EN LA DÉCADA DEL 2000

El inicio de la década del 2000 estuvo caracterizado por los movimientos de las operadoras para tener un papel determinante en el mercado de los contenidos y del acceso a Internet. Los analistas económicos acuñaron el término TMT (“Technology-Media-Telecom”) y toda empresa (operadoras, consultoras, etc.) que se preciase tenía que tener las tres patas de la actividad si quería ser un líder del mercado.

Telefónica no fue ajena a este movimiento y, por ello, se produjeron varias adquisiciones, algunas de las cuales fueron:

- **Terra:** empresa de Internet adquirida en 1997, su salida bolsa se produjo en el 2000 a un precio de 11,81 euros/acción, alcanzando en poco tiempo un valor de 157 euros/acción. Posteriormente, al disminuir el interés por este tipo de empresas, su valor se desplomó y en 2005 llegó a valer 2,25 euros/acción, es decir, 70 veces menos de su valor máximo. En 2017 cerró definitivamente sus actividades.

- **Lycos:** portal de Internet (USA) adquirido en el 2000 por 10.000 millones de euros y que fue integrado con Terra, pasando a denominarse Terra-Lycos. En años venideros (entre 2004 y 2008), fue vendido al Grupo Daum (Corea) por 105 millones de euros.

- **IOBox**: portal de acceso a Internet en Finlandia, adquirido en 2000 por 230 millones de euros y que fue cerrado definitivamente en 2002.

- **Endemol**: productora de contenidos en Holanda, adquirida en el 2000 por 5.500 millones de euros y que fue vendida en 2007 a Mediaset por 2.630 millones de euros; es decir, la mitad de su coste de adquisición.

- Unos años antes, Telefónica ya había realizado diversas compras en España relacionadas con el sector de los contenidos (Antena 3, GMA, Lola Films, etc.), que no entraremos a detallar, debido a que no fueron operaciones europeas como tal.

En paralelo con estos movimientos, se desarrollaba en Europa un movimiento de liberalización de las telecomunicaciones que permitía a los operadores existentes en el continente entrar en otros mercados a través del acceso a Internet anteriormente mencionado y de ofertas de transmisión de datos a grandes empresas que se apoyaban en nuevas redes de fibra.

Una vez más, Telefónica trató de aprovechar todas las oportunidades que se presentaron y se realizaron diversas operaciones a través de compras y acuerdos con empresas locales para lo que se creó la filial **Telefónica Data**:

- En Austria, se adquirió, en 1998, European Telecom.
- En Alemania, se creó mediaWays, una “joint venture” con Bertelsmann y Telefónica Data.
- En Italia, se constituyó Atlantel al integrar Telexis (adquirida al Grupo Fiat) con Acea-Telefónica, una “joint venture” con la empresa italiana Acea, especializada en servicios a ciudades del Lazio (Roma, etc.)

Esta imagen tan enormemente positiva del sector de las telecomunicaciones estaba impulsada por el desarrollo tecnológico, el crecimiento de la demanda, la liberalización de los mercados y un contexto financiero muy favorable:

- **Desarrollo tecnológico**: banda ancha y telefonía móvil renuevan completamente la infraestructura.
- **Demanda de servicios**: fenómeno Internet y telefonía móvil.
- **Financiación**: rentabilidades esperadas altas hacen pasar fondos al sector de las telecomunicaciones, inversiones del capital riesgo sin precedentes en telecom.
- **Liberalización de mercados**: cambios en los marcos regulatorios, privatizaciones.

Esta conjunción de tantos factores positivos, que no se había dado nunca anteriormente, creó un optimismo generalizado, una confianza excesiva en la tecnología y unas expectativas muy ambiciosas de cambio en la sociedad.

4. LA CRISIS DE LAS UMTS 199-2000

Todo lo anterior fue aprovechado por los gobiernos europeos de la época para lanzar apresuradamente (ya que la tecnología no estaba suficientemente desarrollada y ni siquiera existían terminales en el mercado) las subastas de las nuevas licencias UMTS que, por un lado, debían permitir lanzar nuevos servicios basado en los mayores anchos de banda y, por otro lado, eran la puerta de entrada de los operadores en países distintos del de su origen.

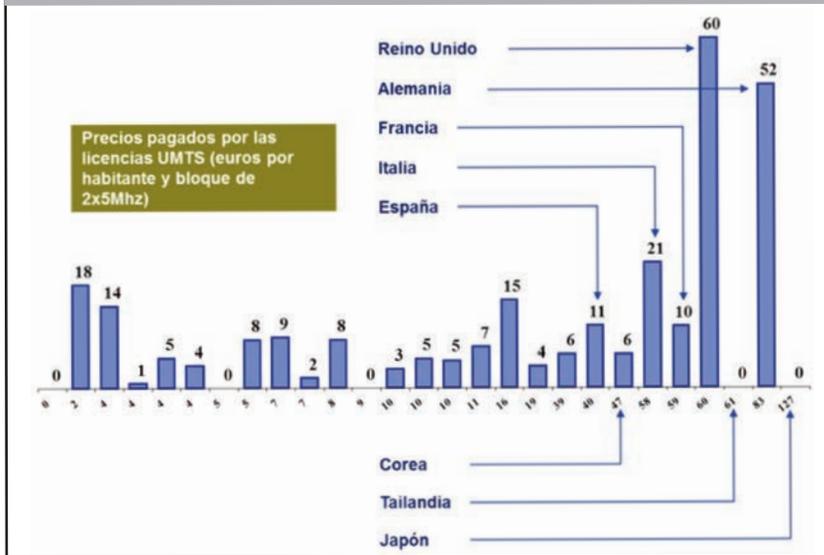
El proceso de subasta alcanzó cifras descomunales y absurdas, tal como muy bien refleja la frase de Martin Bouygues con ocasión de las licencias UMTS en Francia:

“Me fuerzan a elegir entre morir lentamente si no obtengo licencia o morir rápidamente si pago lo que me piden por ella”

Los cuadros siguientes demuestran claramente lo anterior.

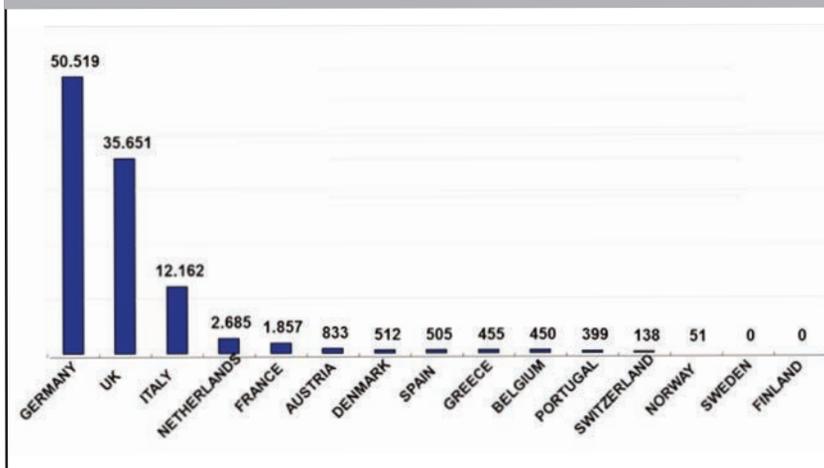
Los **precios pagados** tendieron a seguir en Europa el tamaño de los mercados

20. Precios pagados por licencias UMTS



Las **adjudicaciones UMTS en Alemania y Reino Unido** triplicaron los precios pagados en otros países

21. Comparativa por países



Los países europeos licitaron las licencias de UMTS a través de procesos “beauty contest” o procesos de subasta, recaudando en total más de 100.000 millones de euros, lo que supone la mayor transferencia en la historia de dinero del sector privado al sector público.

El coste para los operadores fue excepcionalmente alto, suponiendo el 1,3% del PIB europeo, y permitió una considerable reducción de la deuda de los gobiernos europeos.

22. Coste de las licencias de UMTS para los operadores		
	Nº Licencias	Coste
Vodafone	12	22.842 M€
Orange	10	19.183 M€
Deutsche Telecom	4	15.676 M€
O2 (BT)	4	15.700 M€
TEM (TEF)	5	11.108 M€
KPN	3	9.255 M€

En agosto de 2000, el consorcio de Telefónica con Sonera (Finlandia), denominado 3G, resultó adjudicatario en 4 países (Alemania, Suiza, Austria e Italia). Telefónica y su socio invirtieron un total de 11.108 millones de euros, de los cuales 6.191 millones correspondían a Telefónica.

En noviembre 2001, se lanzó Quam, la marca del consorcio en Alemania. Esta empresa operaba únicamente en “roaming” con las operadoras existentes, ya que la tecnología UMTS no estaba todavía disponible; a pesar de ello, llegó a tener 370.000 clientes y 3.000 empleados.

Finalmente, la situación de pérdidas se hizo insostenible y los clientes se vendieron en 2002 a Deutsche Telecom, procediendo al cierre ordenado de las operaciones y de la propia Quam.

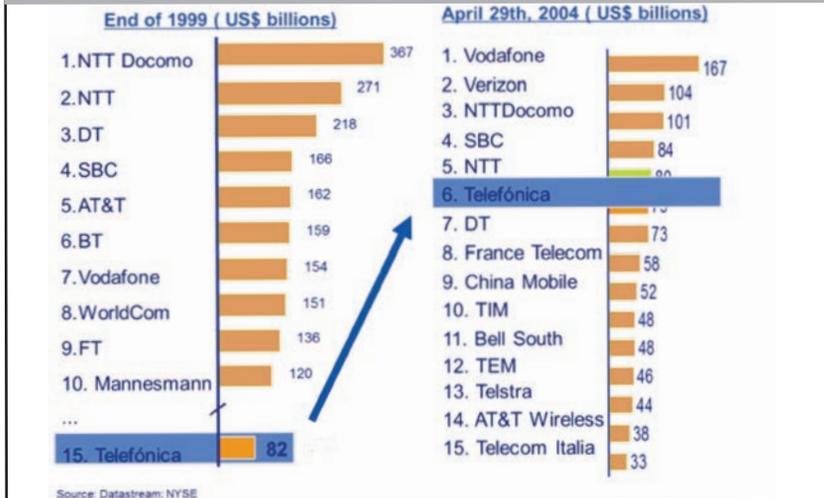
En Suiza, la marca del consorcio se llamó 3G Mobile. Allí, la estrategia era centrarse únicamente en datos, apoyándose en la tecnología de Blackberry, ya que, al existir ya tres operadores, el mercado no dejaba prácticamente hueco para una cuarta licencia y había que ser muy innovadores. El servicio no llegó a lanzarse, como tampoco se lanzó en Austria, ni en Italia.

El final de la historia fue que en el 2002 Telefónica provisionó 4.800 millones de pérdidas y cerró todas las operaciones europeas. Ese año fue el primero y único en la historia de Telefónica en el que el cierre del año tuvo pérdidas.

La crisis de las licencias UMTS demostró que la internacionalización de Telefónica es una historia de éxito pero no exenta de grandes dificultades.

Sin embargo, y a pesar de esas enormes pérdidas, solo dos años más tarde, en 2004, Telefónica había recuperado su fortaleza y se colocaba en el puesto 6 del mundo por capitalización bursátil tal como se refleja en la siguiente imagen:

23. Valor bursátil de Telefónica 1999-2004



5. CÓMO SIGUIÓ A PARTIR DE 2005

En 2005, Telefónica compró O2, el operador móvil de BT (Reino Unido), por 25.600 millones de euros, lo que permitió lanzar la marca O2 en Reino Unido y Alemania, y posteriormente en República Checa y Eslovaquia. Esta operación fue, y sigue siendo, la de mayor envergadura realizada nunca por una empresa española en el extranjero. En 2007, se recuperó una parte del dinero invertido gracias a la venta al fondo de inversión Macquire de Airwave, la filial de O2 para telefonía móvil de seguridad.

También en el 2005 Telefónica hizo su primera inversión en Asia, adquiriendo el 5% del operador chino de telefonía fija China Netcom, que fue aumentada en años posteriores hasta alcanzar el 10%. Esta participación fue vendida posteriormente (2014 y 2016) en varios paquetes accionariales, si bien manteniendo la alianza con el operador chino, ahora denominado China Unicom. Una vez más, Telefónica mostraba su fuerte posición en el mercado de las telecomunicaciones y ello le permitió colocarse en 2005 en el tercer lugar entre las compañías de telecomunicaciones con mayor capitalización bursátil a nivel mundial, tal como refleja la figura 24.

En años posteriores, Telefónica siguió realizando inversiones y desinversiones en Europa, con mayor o menor fortuna, como fueron:

- En 2007, compró una participación del 15% en Telecom Italia, que fue vendida en 2015 por un importe equivalente al 40% del precio pagado en su momento.
- En 2012, vendió la participación del 2% que mantenía en Portugal Telecom, que a fecha de hoy sigue siendo una asignatura pendiente para Telefónica.

24. Capitalización bursátil

En millones de dólares

Vodafone	154.942
Verizon	95.606
Telefónica	80.675
SBC	78.687
Deutsche Telekom	77.763
China Mobile	73.475
Sudi Telecom	73.252
France Telecom	72.174
NTTDocomo	71.937
NTT	67.693
Telecom Italia	57.606
BellSouth	48.650
Telstra	47.816
Telefónica Móviles	45.775
Etisalat	38.391

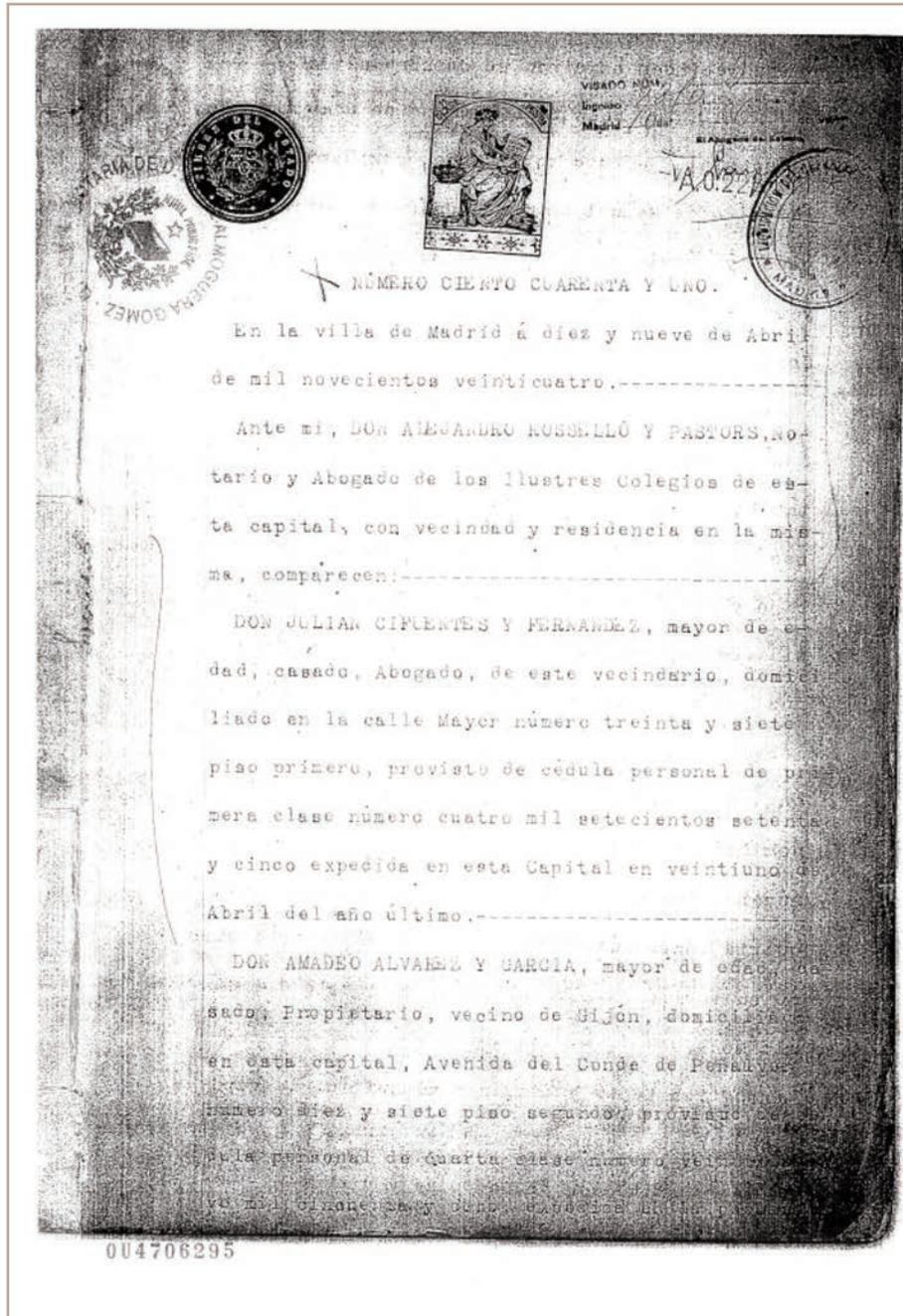
*Datos a 30-6-2005



ANEXO I

**Estatutos de la Compañía
Telefónica Nacional de
España de 19 de abril de 1924**

A continuación, se incluye el acta notarial de los **Estatutos de la Compañía Telefónica Nacional de España de 19 de abril de 1924.**



de su vecindad en cinco de Octubre último.

DON VALENTIN ELIZ GONZALEZ, mayor de edad, casado, Industrial, de este vecindario, con domicilio en la calle de Manuel Cortina número dos piso principal y cédula de primera clase número treinta y ocho mil setecientos trece, expedida en esta Corte en catorce de Abril del año próximo pasado

DON JOSÉ LÓPEZ MELLÁN, Marqués de Perijá, Conde de Atarés, mayor de edad, casado, Propietario, de este vecindario, domiciliado en el Paseo de la Castellana número sesenta y tres piso bajo y cédula de clase especial número treinta mil doscientos siete expedida en esta Corte en dos del actual.

Y DON SIMERSINDO RICO Y GONZALEZ, mayor de edad, casado, Abogado, vecino de Luarca, Oviedo, domiciliado en Madrid calle del Conde de Aranda, número diez piso segundo y cédula personal de quinta clase número uno expedida en la población de su vecindad en veintisiete de Agosto del año último.

Aseguran tener y tienen á mi juicio, la capacidad legal necesaria para otorgar esta escritura de constitución de sociedad y dicen:



PRIMERO: Que con el objeto de fundar una sociedad mercantil anónima por acciones han redactado los siguientes:-----

----- E S T A T U T O S.-----

de la Compañía Telefónica Nacional de España.--

----- T I T U L O I.-----

DE NOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO DE LA COMPAÑIA.-----

ARTÍCULO 1.º - Con la denominación de "Compañía Telefónica Nacional de España" se crea una Compañía mercantil anónima, por acciones, que habrá de regirse por los presentes Estatutos, y en cuanto en ellos no esté determinado y prescrito, por las disposiciones del Código de Comercio español, cuya nacionalidad ostenta y por las disposiciones complementarias del mismo.---

ARTÍCULO 2.º - Dicha Compañía se constituye y ha de funcionar por tiempo ilimitado y solo podrá disolverse por las causas y con los requisitos determinados en el artículo cuarenta y cinco de estos Estatutos.-----

ARTÍCULO 3.º - El domicilio social se fija en Madrid, sin perjuicio de lo cual podrán establecerse sucursales, filiales, agencias, represen-



taciones o dependencias en la forma prevista en el artículo treinta y uno apartado primero de estos Estatutos.-----

ARTÍCULO 4.- El objeto de esta Compañía es la instalación, refacción, mejora, adquisición, enajenación; explotación y administración de toda clase de redes, líneas y servicios de telefonía y de cualquier otro procedimiento de telecomunicación empleado en la actualidad ó que pueda descubrirse en lo sucesivo; la prestación de otros servicios auxiliares de dichas telecomunicaciones; la adquisición, enajenación y gravamen de toda clase de bienes muebles, inmuebles, derechos y concesiones; y la fabricación; arreglo, compraventa, negociación, importación y explotación de materiales adecuados, máquinas y utensilios sin excepción alguna, que puedan ser útiles para la realización de los expresados fines.-----

ARTÍCULO 5.- Al efecto de cumplir sus fines sociales y los que de tales fines sean antecedente, consecuencia ó con ellos se relacionen de algun modo a juicio de la representación de la Compañía, tendrá la misma plena capacidad jurídica para toda clase de actos y contratos y para el



F.2.767.026



ejercicio de toda clase de acciones sin mas limitaciones que las establecidas en los presentes Estatutos y en su defecto en el vigente Código de Comercio.-----

TÍTULO II.

DEL CAPITAL, DE LAS ACCIONES, OBLIGACIONES Y
DEMÁS TÍTULOS SOCIALES.

ARTÍCULO 6.º.- El capital social se fija en un millón de pesetas dividido en dos mil acciones de quinientas pesetas cada una, las cuales se emitirán con el caracter de ordinarias.

No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior si las necesidades del negocio exigieran aumento de capital, queda facultado el Consejo de Administración para emitir nuevas acciones con el caracter de ordinarias ó el de preferentes, una vez que haya sido totalmente desembolsado el importe de las anteriores, mediante acuerdo adoptado por el propio Consejo y sin necesidad de convocatoria ni acuerdo de la Junta General, siempre que tal

acuerdo de nueva emisión sea adoptado estatutariamente por el Consejo y se haga constar en acta notarial que se inscribirá en el Registro Mercantil, y que la tan repetida emisión no exceda de doscientos millones de pesetas, en acciones preferentes y de cien millones en acciones ordinarias.-----

Si las nuevas emisiones fueran de acciones ordinarias ó de preferentes que excedan del máximo antes expresado, el acuerdo habrá de adoptarse en Junta General y por la mayoría del capital determinada en el Código de Comercio.-----

Las acciones de la Compañía se emitirán con el carácter de nominativas ó al portador, según lo acuerde el Consejo de Administración.-----

ARTÍCULO 7.- Tanto las acciones ordinarias como las preferentes serán representadas por títulos talonarios y numerados y estarán autorizadas con el sello de la Sociedad y con la firma del Presidente ó Vicepresidente y Secretario ó Vice-secretario de la Compañía, anotándose siempre la suma de capital que se haya desembolsado á contar de su valor nominal ó que estén completamente liberadas.-----

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100



Podrán ser transferidas las acciones al portador, dado su carácter, por la simple tradición del documento a que se refiere el párrafo anterior y si fueran nominativas por endoso, pero mientras no estuviese satisfecho su total importe, responderán del pago de la parte no desembolsada, solidariamente, y á elección del Consejo de Administración, el primer suscriptor ó tenedor de la acción, su cesionario y cada uno de los que á este sucedan si fuese transmitida, contra cuya responsabilidad; así determinada, no podrá establecerse pacto alguno que la suprima.-----

No obstante, lo prescrito en los párrafos anteriores se entiende sin perjuicio de estimar todas las acciones como nominativas hasta el desembolso del cincuenta por ciento del valor nominal.-----

Para el cobro de los dividendos exigidos para el completo pago del valor de cada acción el Consejo de Administración podrá utilizar los premios autorizados en el artículo ciento sesenta y cuatro del vigente Código de Comercio y anular las acciones emitidas.-----

004706292

ARTÍCULO 8.º - Las acciones que ostenten un ca-

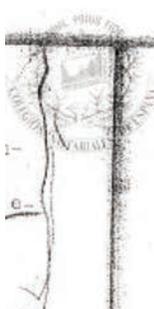
carácter de preferentes tendrán derecho de prelación sobre las demás a participar de los dividendos que se acuerden estatutariamente hasta el siete por ciento acumulativo de los beneficios líquidos.

Dichas acciones preferentes podrán ser amortizadas en totalidad ó en parte, por acuerdo del Consejo de Administración, pagando su valor nominal y una prima del siete por ciento.

Las acciones ordinarias una vez que las preferentes obtengan este siete por ciento, cobrarán los dividendos que acuerde el Consejo de Administración.

ARTÍCULO 9.- Solo podrán los accionistas examinar el estado y situación de la Compañía y todo cuanto haga referencia a la administración social y balances anuales, durante los quince días inmediatos que precedan á la Junta General ordinaria; á cuyo efecto se les pondrán de manifiesto en el domicilio social todos los antecedentes y documentos necesarios para comprobar las operaciones realizadas.

Si cualquier tratarse en alguna Junta General extraordinaria asuntos relacionados con el Acti-



F.2.767.027 *

vo y Pasivo de la Compañía, se pondrán también de manifiesto en el domicilio social, para examen de los accionistas, los antecedentes necesarios por lo menos quince días antes de la celebración de dicha Junta.-----

ARTÍCULO 10.- La Compañía podrá emitir obligaciones al portador ó nominativas, con garantía hipotecaria ó sin garantía especial, sin más limitaciones que las consignadas en estos Estatutos y en el vigente Código de Comercio.-----

Estas emisiones se anotarán necesariamente en el Registro Mercantil; y si las obligaciones fuesen hipotecarias se inscribirán además en los registros de la Propiedad correspondientes.-----

Las emisiones de fecha anterior tendrán preferencia sobre las sucesivas para el pago del cupón y para la amortización de las obligaciones, si las hubiere.-----

También podrá emitir la Compañía bonos, letras

004706291 de cambio y cualesquiera otros títulos de crédito

to.-----

ARTÍCULO 11.- Las acciones de la Compañía son indivisibles. La Compañía no reconocerá más que un solo propietario de cada título, debiendo los copropietarios en todo caso individualizar su representación. Los herederos, derecho habientes ó acreedores de los tenedores de acciones de la Compañía no podrán bajo ningún pretexto pedir la intervención judicial, ni la subasta ó enajenación de los bienes de la Compañía, ni intervenir ni investigar en su administración; debiendo atenerse para el ejercicio de su derecho á los inventarios sociales y á las decisiones y acuerdos de las Juntas Generales de accionistas, del Consejo de Administración, Comité ejecutivo y de la Gerencia de la Compañía en su caso.-----

Los herederos ó derecho habientes y acreedores de un solo tenedor de acciones de la Compañía estarán obligados á hacerse representar por un apoderado colectivo de su elección ó de nombramiento judicial, en el caso de no reinar entre ellos acuerdo para su legislación.-----

ARTÍCULO 12.- Vendrán á cargo de los accionistas todos los impuestos y tributaciones creados



ó que en lo sucesivo se crearen:-----
ARTÍCULO 13.- Para todos los efectos legales,
resultantes de la posesión de las acciones de la
Compañía, los tenedores de estas se considerarán
domiciliados en Madrid, implicando la adquisición
ó transmisión de las acciones, renuncia terminan-
te por parte de sus poseedores de su fuero pro-
pio; y aceptación de la jurisdicción de los Tri-
bunales y Juzgados de esta Corte para dichos ef-
fectos.-----

ARTÍCULO 14.- La posesión de una ó mas accio-
nes presupone la aceptación y conformidad, abso-
luta con los Estatutos y Reglamentos de la Com-
pañía y con los acuerdos de la Junta General de
accionistas y con los del Consejo de Administra-
ción y Comité Ejecutivo en los asuntos de su com-
petencia, aun los adoptados con anterioridad á
la suscripción ó adquisición de dichas acciones.

X T I T U L O . III.-----

RÉGIMEN Y ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA.-----

ARTÍCULO 15.- La Compañía estará regida y ad-
ministrada, en los términos y condiciones que
después se expresarán, por los siguientes orga-
nismos.-----

004706290

- A.- La Junta General de accionistas.-----
- B.- El Consejo de Administración.-----
- C.- El Comité Ejecutivo del Consejo de Administración, y-----
- D.- El Presidente, Gerente y Delegados especiales designados por dicho Consejo. X-----

ARTÍCULO 16.- Las Juntas Generales de Socios podrán tener el carácter de ordinarias y el de extraordinarias.-----

Las ordinarias deberán celebrarse todos los años; antes del primero de Abril, en el lugar, día y hora que determine el Consejo de Administración.

Las extraordinarias se celebrarán previa convocatoria en la que se expresará el motivo de la misma y los extremos que deban ser resueltos, ó por iniciativa de dicho Consejo, ó cuando del mismo lo soliciten expresando claramente, el objeto, los accionistas que, acreditando su condición, representen por lo menos la tercera parte de las acciones ordinarias emitidas.-----

ARTÍCULO 17.- Las Juntas Generales ordinarias ó extraordinarias se convocarán por lo menos con treinta días de antelación á la fecha de su celebración, por medio de anuncios autorizados por el



F.2.767.028 *

Secretario de la Compañía que se publicarán en la Gaceta de Madrid y en los periodicos de España y del Extranjero que el Consejo de Administración estime conveniente.-----

ARTÍCULO 18.- Las Juntas ordinarias se considerarán legalmente constituidas media hora después de la señalada en la convocatoria, sea cualquiera el número de socios concurrentes y de las acciones que representen.-----

Las Juntas extraordinarias se estimarán constituidas cuando concurren accionistas que representen las dos terceras partes del total de los votos computados en la forma que después se expresará, pero si en la primera convocatoria no se reuniera dicha mayoría podrá hacerse una segunda quince días después, en la misma forma que la anterior considerándose válidamente constituida la Junta si concurrieran a ella más de la mitad de dichos votos computables. Si no se reuniera dicho quórum se entenderá desechada la convocatoria.

004706289

ta que haya motivado la convocatoria de la Junta extraordinaria.

ARTÍCULO 19.- No obstante lo establecido en los artículos anteriores podrá prescindirse de formular convocatoria y se podrá dar por constituida la Junta General de Accionistas tanto ordinaria como extraordinaria siempre que se reúnan los tenedores de la totalidad de las acciones que deban concurrir.

ARTÍCULO 20.- El derecho de asistencia a las Juntas Generales ordinarias ó extraordinarias habrá de solicitarse del Consejo de Administración con cinco días por lo menos de anticipación a aquel en que haya de celebrarse la Junta, mediante depósito de las acciones correspondientes bien en la Secretaría de la Sociedad, bien en Bancos ó establecimientos de garantía.

Este derecho de asistencia podrá delegarse por carta siempre que el representante autorizado cumpla lo dispuesto en el párrafo anterior.

ARTÍCULO 21.- En las Juntas Generales tanto ordinarias como extraordinarias se tomarán los acuerdos por mayoría absoluta de votos emitidos por los accionistas presentes. A este efecto se



reputará que la posesión de cada acción ordinaria dá derecho á un voto, y que las preferentes no otorgan dicha facultad de votar.

Se exceptúan de lo establecido en los artículos anteriores los casos previstos en el artículo ciento sesenta y ocho del vigente Código de Comercio respecto de los cuales se estará á lo que dicho artículo dispone.

ARTÍCULO 22.- En todas las Juntas Generales ejercerá las funciones de Presidente el de la Compañía ó aquel de sus Vicepresidentes que le sustituya y actuará de Secretario el de la Compañía ó el Vicesecretario que le sustituya.

En el caso de que no pueda presidir el Presidente de la Sociedad ni cualquiera de los Vicepresidentes ni actuar el Secretario ni los Vicesecretarios, la Junta General como primer acuerdo, designará las personas que deban desempeñar dichas funciones.

El Presidente, ó quien haga sus veces, dirigirá los debates señalando el orden de la discusión y resolviendo las dudas que se suscitaren.

Las votaciones por regla general serán nominales salvo cuando el Presidente estime que deban

0047 6288

ser secretas.-----

En cada sesión serán designados dos accionistas
 escrutadores para realizar esta función con el Se-
 cretario debiendo hacerse su nombramiento por la
 propia Junta, entre los cinco accionistas presen-
 tes que posean mayor número de votos, con exclu-
 sión del que presida la Junta ó del que en ella
 actua como Secretario.-----

ARTÍCULO 23.- Son atribuciones de la Junta Ge-
 neral ordinaria:-----

a). Proceder á la renovación del Consejo de Ad-
 ministración, cubrir definitivamente las vacantes
 que en el mismo ocurran y fijar el importe de las
 remuneraciones extraordinarias que hayan de dis-
 frutar los Consejeros.-----

b). Examinar, discutir y aprobar los balances y
 liquidaciones anuales, memorias y actos de admi-
 nistración durante el ejercicio precedente y a-
 cordar los dividendos definitivos que proponga el
 Consejo.-----

c). Deliberar y resolver sobre las proposiciones
 que le sean sometidas por el expresado Consejo
 de Administración.-----

d). Deliberar y resolver sobre cualquiera propo-



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50



F.2.767.029 *

sición que, suscrita por tres ó mas accionistas con voto, sea presentada á la Secretaria con cinco dias de anticipación á la fecha para la celebración de la Junta.

ARTÍCULO 24.- La Junta General extraordinaria podrá examinar y resolver los asuntos especialmente determinados en la convocatoria, realizada con arreglo á los presentes Estatutos.

X TÍTULO IV.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

ARTÍCULO 25.- La Compañía será administrada y regida por un Consejo de Administración responsable ante la Junta General de Accionistas conforme al artículo ciento cincuenta y seis del Código de Comercio.

ARTÍCULO 26.- El Consejo de Administración se compondrá de cinco á veintiun Vocales; de los cuales, los cinco primeros serán designados en la escritura social.

004706287 El Gobierno podrá designar tres Delegados para

que formen parte de dicho Consejo de Administración con todas las atribuciones que los presentes Estatutos determinan.-----X

El Consejo de Administración podrá en cualquier momento completar su número en el que estarán incluidos los Delegados Oficiales del Estado hasta el máximo fijado por el primer párrafo de este artículo nombrando, provisionalmente los nuevos Vocales.-----

Está facultado asimismo el Consejo para cubrir con carácter provisional, las vacantes que en su seno ocurran siempre que no sean producidas por cualquiera de los Delegados Oficiales.-----

Estas últimas vacantes solo podrán ser cubiertas por el Gobierno.-----

X El primer Consejo ejercerá su mandato hasta la primera Junta General ordinaria de accionistas, debiendo renovarse los Consejeros anualmente, en su totalidad con excepción de los Delegados nombrados por el Estado, los cuales serán amovibles por disposición gubernativa.-----

La renovación se hará por la Junta General ordinaria de cada año por mayoría de votos. Los Consejeros serán reelegibles.-----X



ARTÍCULO 27.- Los Consejeros disfrutaran una remuneración anual de seis mil pesetas y además dietas de cien pesetas por cada sesión del Consejo ó del Comité ejecutivo á las que concurrán. Todo ello sin perjuicio de las remuneraciones extraordinarias que acuerden las Juntas Generales ordinarias de conformidad con el artículo veintitres letra a).

ARTÍCULO 28.- Para ser Consejero de la Compañía será preciso ser mayor de edad, y hallarse en posesión de cien acciones ordinarias por lo menos.

Se exceptúan de esta circunstancia los Consejeros nombrados por el Estado cuyo único requisito para formar parte del Consejo será la notificación oficial que el Gobierno haga de su nombramiento.

ARTÍCULO 29.- El Consejo elegirá un Presidente de su seno y uno ó mas Vicepresidentes que sean accionistas de la Compañía y que sustituyan al Presidente por delegación, ausencia ó enfermedad y en general en todos los casos, funciones ó atribuciones que se considere oportuno por el Consejo ó por el mismo Presidente.

00470 286

X Asimismo elegirá un Secretario y cuantos Vice-secretarios estime convenientes, un Tesorero y uno ó mas Vicetesoreros, así como un Gerente y uno ó mas Vicegerentes y cualesquiera otros asesores y funcionarios. Los cargos á que se refiere el párrafo anterior podrán ser desempeñados por personas que no sean accionistas. X-----

El Consejo, en caso de no elegir Gerente ó Vicegerente podrá encomendar la Gerencia al Presidente ó á uno de los Vicepresidentes.-----

ARTÍCULO 30.- El Consejo se reunirá ordinariamente el primer día hábil, después del veinticinco de cada mes, á las cinco de la tarde, en el domicilio de la Compañía, no siendo menester convocatoria; pero cuando dichas reuniones ordinarias hayan de celebrarse en otras condiciones deberá efectuarse la convocatoria en la forma que prescribe el párrafo siguiente.-----

El Consejo celebrará reuniones extraordinarias cuando y donde lo acuerde el Presidente o quien haga sus veces. También podrá reunirse cuando lo soliciten tres de sus vocales. En estos casos la convocatoria será por carta ó telegrama con diez días de antelación por lo menos.-----



F.2.767.030*

Todos los Consejeros ausentes podrán otorgar su representación por carta, á otro Consejero que asista con voz y voto á la reunión ó sesiones á que tal delegación se refiera.-----

La falta de asistencia de cualquiera de los Consejeros con residencia habitual en Madrid á cuatro reuniones consecutivas, sin justificación debida, facultará al Consejo de Administración para declararlo cesante en el cargo y nombrar á quien haya de sustituirle. Se exceptúan de esta disposición los Delegados Oficiales.-----

Para la validez de los acuerdos del Consejo será necesario la asistencia personal ó por representación de la mayoría de todos los Consejeros en ejercicio en primera convocatoria.-----

Cuando no se reuniera el expresado número podrá acordarse una segunda convocatoria con las mismas solemnidades que la primera, siendo válidos los acuerdos, en la sesión que así convocada se celebre, cualquiera que sea el número de asis-

004706285

tentes.

Los acuerdos en todo caso se adoptarán por mayoría de votos entre Consejeros presentes y representados.

* De todas las sesiones se levantará acta que se redactará y transcribirá en la forma que previene el artículo treinta y cinco de estos Estatutos y se insertará en el libro oficial de actas.

* ARTÍCULO 31.- El Consejo de Administración estará investido de los poderes mas amplios para representar a la Sociedad, iniciar, continuar o modificar los negocios que son objeto de la misma, adquirirlos, enajenarlos, gravarlos o administrarlos, sin mas limitaciones que las consignadas en estos Estatutos y en acuerdos de las Juntas Generales.

Por tanto, y sin que por esta enumeracion se entiendan limitadas dichas facultades, le corresponden de un modo especial las siguientes:

1^a. Llevar la dirección de la Compañía organizando los servicios y desenvolviendo sus Estatutos y dictando los Reglamentos de servicio interior, y técnicos correspondientes.

2^a. Acordar las tarifas de los servicios y la

la
 la
 se
 tiene
 s y
 X
 se
 i
 ó
 la-
 i-
 ig-
 Jun-
 --
 e
 res-
 --
 zan-
 os
 or,
 --
 --
 00470 254

revisión y modificación de las mismas.-----
 3ª. Fijar los gastos generales de Administración.
 4ª. Crear las dependencias que estime necesarias
 y reformarlas ó suprimirlas.-----
 5ª. Aprobar las plantillas del personal, nombrar
 y destituir á los empleados de todas clases, fi-
 jar sus sueldos, recompensas ó gratificaciones or-
 dinarias ó extraordinarias y determinar la depen-
 dencia que entre sí deban guardar.-----
 6ª. Fijar las remuneraciones ordinarias y extraor-
 dinarias de los altos funcionarios de la Compañía.
 7ª. Acordar auxilios, donativos y subvenciones.
 8ª. Organizar, dirigir é inspeccionar la marcha
 de la Sociedad.-----
 X 9ª. Tratar, transigir y celebrar contratos, con-
 venios y compromisos de toda naturaleza cualquie-
 ra que sea su objeto y en especial los que pue-
 dan tener relación con el establecimiento, adquisi-
 ción, enajenación, explotación, administración
 ó venta de las instalaciones telefónicas ó de te-
 lecomunicación, incluso con la facultad de somet-
 ter los asuntos que estime necesarios a la deci-
 sión de árbitros, ó queigables componedores, y
 adquirir, enajenar, gravar é hipotecar los bienes

se de bienes, derechos, concesiones y privilegios arrendar y subarrendar toda clase de propiedades retirar fianzas, crear sociedades y fábricas o participar en las ya constituidas, y en general hacer cuanto estime necesario y conveniente a los fines sociales.-----

10^a. Nombrar los representantes, asesores, apoderados, agentes, contables, comisionados y banqueros de que haya de servirse la Compañía y fijar atribuciones y emolumentos.-----

11^a. Solicitar y obtener cualesquiera patentes y privilegios, marcas de fábrica y comerciales, ó adquirir las ya otorgadas á otras entidades.-----

12^a. Acordar y realizar las operaciones de crédito que estime convenientes al negocio social, así como la emisión, conversión, amortización, reembolso y compraventa á cuenta de la Compañía de obligaciones, bonos, cédulas y otros títulos de crédito, señalando los tipos de interés, condiciones de la suscripción, plazo de amortización, garantía y demás condiciones de las operaciones y determinar la colocación y ampliación de los fondos disponibles.-----

13^a. Realizar las gestiones y requisitos conve-

egips
ades
de
ANGEL ALMOGHER
GOMEZ



F.2.767.031 *

nientes para que los títulos de toda clase de la
Compañía puedan ser cotizados en Bolsas naciona-
les y extranjeras cuando lo considere oportuno.

14ª. Disponer lo necesario para verificar la emi-
sión de acciones al portador ó nominativas, acor-
dar la forma de pago de su importe, expedir res-
guardos provisionales y títulos definitivos de
las mismas.

15ª. Autorizar todas las retiradas, transferen-
cias y enajenaciones de fondos, rentas y valores
pertenecientes a la Compañía.

16ª. Contraer préstamos y abrir y cerrar cuentas
corrientes y de crédito, con ó sin garantía y ba-
je toda clase de condiciones.

17ª. Consentir, constituir, reconocer, calificar,
aceptar, renunciar, posponer, subrogar, dividir
y cancelar hipotecas, censos, fianzas, anticre-
sis, servidumbres y cualesquiera otros derechos
reales.

18ª. Librar, aceptar, descontar y negociar

00476283

Aras de cambio, pagarés, cartas de crédito ó cartas ardenes, cheques y otros efectos de giro y de comercio y realizar toda clase de operaciones bancarias.-----

19^a. Aprobar los balances, liquidaciones, cuentas y memorias que hayan de presentarse tanto á la Junta General de Accionistas como al Estado.-----

20^a. Proponer á la Junta General el importe de los dividendos definitivos que deban satisfacerse, y acordar el reparto de dividendos á cuenta, cuyo importe no podrá exceder del siete por ciento.-----

21^a. Convocar las Juntas Generales de Accionistas ordinarias y extraordinarias y ejecutar sus acuerdos, otorgando los documentos respectivos y realizando todo lo que para ello fuere necesario.-----

22^a. Delegar ó sustituir en todo ó en parte sus poderes en uno ó varios Consejeros, en funcionarios ó empleados de la Sociedad ó en personas extrañas á la misma.-----

23^a. Resolver las dudas que ocurran en la interpretación de los Estatutos y sobre sus funciones y cuenta á la Junta General para que acuerde



lo que estime oportuno.-----

Los acuerdos del Consejo en este sentido previas las formalidades legales constituirán parte integrante de los Estatutos mientras la Junta General no resuelva nada en contrario.-----

X ARTÍCULO 32.- El Consejo de Administración podrá delegar sus facultades y atribuciones en un Comité Ejecutivo compuesto de tres á siete Consejeros que se constituirá ó disolverá á voluntad del Consejo de Administración.-----

Dicho Comité una vez nombrado fijará las normas para su actuación y se reunirá en las fechas y con las condiciones que el mismo determine.-----

Serán válidos todos los acuerdos tomados por dicho Comité en el ejercicio de su delegación y por mayoría.-----

Las vacantes que ocurran en el mencionado Comité serán provistas con carácter definitivo por el Consejo de Administración ó interinamente por el propio Comité mientras no se reuna con validez estatutaria el Consejo.-----

X El Comité Ejecutivo llevará un libro de actas y tendrá obligación de informar al Consejo de todas sus deliberaciones, acuerdos y actos.-----

00470 282

ARTÍCULO 33.- El Consejo de Administración podrá en todo momento encomendar la realización de servicios á las personas que estime competentes.

ARTÍCULO 34.- Corresponde al Presidente de la Compañía:-----

1º. Representar á la misma en su vida de relación con el Gobierno, con las Corporaciones Públicas y con las Empresas ó particulares para el cumplimiento de sus fines y aquellos que con los mismos se relacionen de un modo directo; debiendo en tal concepto llevar la firma social y autorizar las exposiciones, instancias, memorias y cartas que estime utiles para la consecución de tales fines.

2º. Representar tambien á la Sociedad para la celebración de toda clase de actos ó contratos á nombre de la misma, sujeto a la autorización ó aprobación del Consejo de Administración ó del Comité Ejecutivo en su caso.-----

3º. Representar igualmente á la Compañía como parte demandante, demandada, como coadyuvante, querrelante ó en cualquier otro concepto ante todos los Juzgados y Tribunales, incluso los de carácter especial, debiendo autorizar en tal concepto los oportunos pederes á favor de los Procuradores



DE D.



F.2767.032 *

o mandatarios que hayan de actuar á nombre de la
Compañía.-----

4º. Convocar y presidir las Juntas Generales or-
dinarias y extraordinarias, y las del Consejo de
Administración, dirigiendo las discusiones, man-
teniendo el orden de los debates y cuidando que
se hagan constar debidamente los acuerdos.-----

5º. Ejecutar los acuerdos que, dentro de la com-
petencia especial determinada en éstos Estatutos
adopten las referidas Juntas y Consejo.-----

6º. Suspender la ejecución de los acuerdos á que
se refiere el número anterior cuando sean contra-
rios á los Estatutos ó de ellos pueda derivarse
graves perjuicios para los intereses sociales,
dando cuenta al Consejo de Administración ó en
su caso al Comité Ejecutivo, de tales medidas pa-
ra que en definitiva adopten la resolución pre-
cedente.-----

7º. Adoptar, en casos de urgencia, que no permi-
tan la reunión de la Junta General, Consejo Soc

0U4703281

Administración ó Comité Ejecutivo, las medidas indispensables para poner á salvo los intereses sociales reuniendo inmediatamente los mencionados organismos para darles cuenta á los efectos expresados en el número anterior.-----

8º. Proponer al Consejo de Administración ó al Comité Ejecutivo en su caso, la organización de los servicios que debe prestar la Compañía para que se ejecuten de la manera mas perfecta y adecuada, así como la adopción de las medidas de caracter general ó particular que estime conducentes á la ejecución de tal fin.-----

9º. Tomar la iniciativa del estudio, implantación ó mejora de negocios comprendidos dentro de aquellos que la Compañía pueda realizar sometiendo á la decisión del Consejo de Administración ó del Comité Ejecutivo en su caso.-----

10º. Ejercer por si ó por los funcionarios que designe, la alta inspección de todos los servicios y dependencias de la Compañía; y proponer, como consecuencia de ella las medidas indispensables para evitar deficiencias, gastos inútiles abusos ó daños.-----

11º. Autorizar por si ó por la persona en quien

delegue los nombramientos de funcionarios y empleados sin cuyo requisito no se les dara posesion ni se les acreditaran haberes.-----

12º. Adoptar las medidas que estime necesarias para el buen orden de los servicios y la disciplina del personal, pudiendo en su caso imponer los correctivos indispensables que á tal efecto autoricen los Reglamentos de régimen interior.-----

X ARTICULO 35.- El Secretario General tendra á su cargo la custodia del Archivo, de los libros de actas y de acciones y cualesquiera documentos, resguardos y comprobantes que interesen á la Compañia.-----

Le corresponde asimismo la redaccion de las actas de las Juntas Generales de Accionistas, del Consejo de Administracion y del Comité Ejecutivo, que iran suscritas por dicho Secretario y con el Visto Bueno del Presidente. X-----

X Tambien autorizara con su firma, el sello de la Sociedad y con el Visto Bueno del Presidente, las certificaciones de las actas u otros documentos que este ultimo estime que deban expedirse para el cumplimiento de los fines sociales, o a solicitud de parte legitima. X-----

00470280

ARTÍCULO 36.- El Tesorero y en sustitución del mismo el Vicetesorero, tendrá á su cargo y realizará, bajo su mas estrecha responsabilidad, las funciones siguientes:-----

1ª. Cobrar y recaudar cualquier suma que en efectivo metálico ó en documentos que tengan analoga consideración legal, puedan corresponder á la Sociedad, por cualquier título ó concepto, bien sea por suscripción de acciones, pago de servicios ó contratos de cualquier clase, letras de cambio, pagarés á la orden ó bonos, puedan corresponder á la Compañía, y expedir, autorizandolos con su firma, los recibos y cartas de pago que sean indispensables.-----

2ª Pagar toda suma que por cualquier título ó concepto deba satisfacer la Compañía, bien sea al Estado, Corporaciones Públicas, Bancos, Empresas á sus accionistas, funcionarios, empleados ó agentes, ó cualesquiera otras personas, dependientes ó independientes de la misma, recabando de los receptores los documentos necesarios, sean recibos, cartas de pago, letras etc. que segun los casos fueren precisos para librar de responsabilidad á la Compañía.-----



F.2.767.033*

del
ali
a

fec-
oga
So-
sea
e
bic,
er
su
in-
-
con-
p
sas
u-
ien-
e
n
n
on-
--

- 3ª. Firmar por sí solo ó conjuntamente con la persona que se designe por el Consejo de Administración, aceptaciones, ó endosos de descuentos ó abonos en cuenta de talones, cheques ó giros, con las condiciones ó limitaciones que estime necesarias dicho Consejo para el movimiento de fondos de la Tesorería.-----
- 4ª. Custodiar en la Caja de la Compañía ó en los Bancos ó otros establecimientos análogos que designe el Consejo de Administración, cualquier suma en moneda legal, nacional ó extranjera ó en letras de cambio, pagarés ú otros documentos, como cheques, libranzas, pagarés á la orden, que tengan análoga consideración.-----
- 5ª. Llevar los libros de Contabilidad necesarios para que en todo momento y al día pueda apreciarse el estado de la cuenta y movimiento de la Caja.-----
- 6ª. Comunicar al Consejo de Administración y al Comité Ejecutivo en su caso, estados del movi-

04470 29

amiento de Fondos en la época y con los requisitos que dicho Consejo determinen.-----

7^a. Verificar los arques de fondos que estime indispensables para la mayor garantía de la gestión que le está encomendada y todos aquellos que el Consejo de Administración ordene.-----

8^a. Expedir, con el Visto Bueno del Presidente, todas las certificaciones relativas á sus funciones propias ó referentes á asuntos que consten en los libros de Contabilidad que debe llevar con arreglo á la función quinta de este artículo.---

Para todos los cobros, pagos y movimiento de fondos se ajustará el Tesorero á la órdenes generales ó disposiciones especiales adoptadas por el Presidente, Consejo de Administración ó Comité Ejecutivo en su caso, los cuales podrán designar también, si así lo consideran conveniente, uno ó varios Interventores.-----

A falta de tales órdenes se ajustará á lo que la índole del servicio de Tesorería exige, prestando toda la diligencia posible.-----

----- T I T U L O ----- V.-----

DE LOS BALANCES, LIQUIDACIONES, BENEFICIOS, FONDOS DE AMORTIZACION Y DE RESERVA.-----



ARTÍCULO 37.- El ejercicio social comprende desde primero de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año. El primer ejercicio, por excepción comprenderá desde la fecha de la constitución de la Compañía hasta el treinta y uno de Diciembre siguiente.

ARTÍCULO 38.- Al final de cada año se cerrarán las cuentas, se formará el balance y se formalizarán las liquidaciones de beneficios.

Dichos balances y liquidaciones serán sometidos por el Consejo, á la Junta General para su debida aprobación, haciendo indicación suficiente de ellos en la memoria general que se redactara sobre la marcha social y que deberá ser aprobada previamente por el Consejo.

ARTÍCULO 39.- Los beneficios líquidos que arroje cada balance se distribuirán en la forma y condiciones que el Consejo de Administración proponga y la Junta General acuerde.

ARTÍCULO 40.- Si á juicio del Consejo de Administración los beneficios obtenidos no fueran suficientes para justificar el reparto de dividendos á los tenedores de las acciones, estos, no tendrán derecho alguno á reclamaciones por esos

004706275

concepto, ni á la aplicación de cualquier parte del fondo de reserva á esos fines.-----

ARTÍCULO 41.- Después de transcurridos dos años á contar desde la fecha en que se declaren pagaderos los beneficios sobre las acciones, los accionistas que no los hubieren reclamado perderán todo derecho sobre los mismos cuyo importe quedará íntegro en favor de la Compañía.-----

----- T I T U L O VI.-----

----- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.-----

ARTÍCULO 42.- La Compañía quedará totalmente disuelta en los casos siguientes.-----

a). Cuando el último de los Inventarios y Balances anuales arroje una disminución del ochenta por ciento del capital desembolsado, y además lo solicitaren accionistas que posean por lo menos el veinticinco por ciento de las acciones de la Compañía entonces en circulación.-----

b). En cualquier tiempo y momento que así lo acordase una Junta General extraordinaria convocada á tal efecto por el Consejo de Administración, siempre que el acuerdo reúna los requisitos establecidos en el artículo ciento sesenta y ocho del Código de Comercio.-----



F.2767.034*

c). Además se disolverá la Compañía por las causas que determina el artículo doscientos veintinueve del Código de Comercio.

ARTÍCULO 43.- La liquidación de la Compañía, quedará á cargo del Consejo de Administración que funcione en el momento de la disolución de la misma, salvo acuerdo en contrario de la Junta General. Los poderes de la Junta General continuarán en vigor durante toda la liquidación y los liquidadores tendrán facultades para ensenar todo ó parte del Activo social.

La liquidación y disolución de la Compañía se realizará con arreglo á las disposiciones legales que rijan en aquellos momentos.

SEGUNDO: Que con arreglo á los estatutos preinsertos los comparecientes fundan la sociedad mercantil anónima denominada "COMPANIA TELEFÓNICA NACIONAL DE ESPAÑA".

TERCERO: Que en cumplimiento de lo que dispone

0114706277 el artículo veintiseis de dichos estatutos, los

Señores comparecientes se nombran así mismos Vocales del primer Consejo de Administración de la Sociedad que acaban de fundar. X

CUARTO: Que están suscritas las dos mil acciones, de quinientas pesetas nominales cada una, en que se ha dividido el capital social y que queda desembolsado el veinticinco por ciento del valor nominal de dichas acciones.-----

QUINTO: Que la expresada Sociedad comenzará hoy mismo sus operaciones.-----

X SEXTO: Que está domiciliada en Madrid, como queda consignado, y que, provisionalmente, tiene sus oficinas en la Plaza de las Cortes número seis piso primero derecha. X

SÉPTIMO: Que en cumplimiento del Real Decreto del Directorio Militar, de once de Octubre último, consignan que no podrán formar parte de esta Sociedad las personas á quienes comprendé la prohibición establecida en los artículos primero y segundo de dicho Real Decreto.-----

Quedan hechas las advertencias legales.-----

Así lo otorgan bajo la consiguiente responsabilidad, ante los testigos sin excepción para serlo, mayores de edad y de este vecindario D.



José Hernandez Pínteño y D. Aurelio Roman y Donat,

Leída íntegramente y en alta voz á todos esta matriz, redactada con sujeción á la minuta presentada por los comparecientes, después de enterarles del derecho que tienen y no han querido usar de leerla por sí mismos, la firman otorgantes y testigos, de lo cual, de conocer á aquellos, de que los mismos declaran conocerse mutuamente, del contenido de este documento y de que va extendido en catorce pliegos de papel timbrado de la clase sexta, serie B números cuatrocientos noventa y un mil quinientos nueve al cuatrocientos noventa y un mil quinientos quince y cuatrocientos noventa y un mil quinientos diez y siete al cuatrocientos noventa y un mil quinientos veintitres, todos inclusive, doy fé. = Julian Cifuentes. = Amadeo Alvarez Garcia. = V. Ruiz Senén. = El Marq^s de Perijá. = G. Rico. = J. Hernandez Pínteño. = Aurelio Roman. = Signo! Alejandro Rossello. = Todos con rúbrica.

X Es primera copia de la matriz número ciento cuarenta y uno de mi protocolo corriente de instrumentos públicos y la expido para la Compañía Telefónica Nacional de España, en un pliego de papel timbrado de la clase

004706276

primera, serie A, número doscientos veintiocho mil
 ciento cuarenta y uno y en nueve de la octava, serie
 F. números dos millones setecientos sesenta y siete
 mil veintiseis al dos millones setecientos sesenta y
 siete mil treinta y cuatro, ambos inclusive, en Ma-
 drid a veinticinco de Abril de mil novecientos vein-
 ticuatro. Las palabras " sean "necesidades" "térmi-
 nos" "establecimientos" "sus" "compondrá" "posesión"
 "otras" "exceptúan" "Acordar" "suscripción" "extraor-
 dinarias" "descuentos" y "establecimientos" enmenda-
 das en las páginas 4, 5, 11, 14, 15, 17, 19, 20, 21,
 24, 29, y 33, líneas 20,13,22,17,20,17,11,16,16,14 y
 20,4, 3 y 9, respectivamente, valen.



I

Alejandro Rosales

X



F.2767.035 *

Excmo. Sr. D. Angel Almaguerra Gomez
 Notario de Madrid
 Sr. D. Antonio de los Angeles
 Abogado del Estado
 Madrid a 10 de Junio de 1910
 L. N. 83 - n. 2079

Nota. Se aprueba la liquidación
 en cuanto a las 750.000 pesetas
 capital, que queda por pagar
 - Dentro de los 30 días si-
 guientes al acuerdo de descomul-
 tar alguna parte en en capi-
 tal, se deberá acudir a esta Ofi-
 cina para que se que se opere
 la liquidación.

Madrid 10 junio
 F. Angel Almaguerra Gomez

Inscrito el precedente documento en el Registro Mercantil de esta provincia, tomo *12* de Sociedades, folio *12*, hoja número *5*, inscripción *1* de Madrid, *5* de Julio de 192*6*.

Hon. n.º *1 y 3* Ar. *doscienta cuatro céntimos*

Vicente Latorre
1.º 2.º



EN EL CENSO DE ENTIDADES JURIDICAS
MINISTERIO DE HACIENDA CON EL C.I. *A 28015865*

16 JUNIO 1927



Yo, ANGEL ALMOGUERA GOMEZ, Notario de esta Capital y de su Ilustre Colegio: DOY FE:

Que la presente fotocopia, extendida en veintidós folios de papel de los Colegios Notariales de España, serie OU, terminada en el del presente y los veintiuno anteriores en orden correlativo ascendente, ES FIEL REPRODUCCIÓN DE SU ORIGINAL el cual me ha sido exhibido y devuelto.

REF.- 1281/06

Madrid a 5 de Junio de 2006.

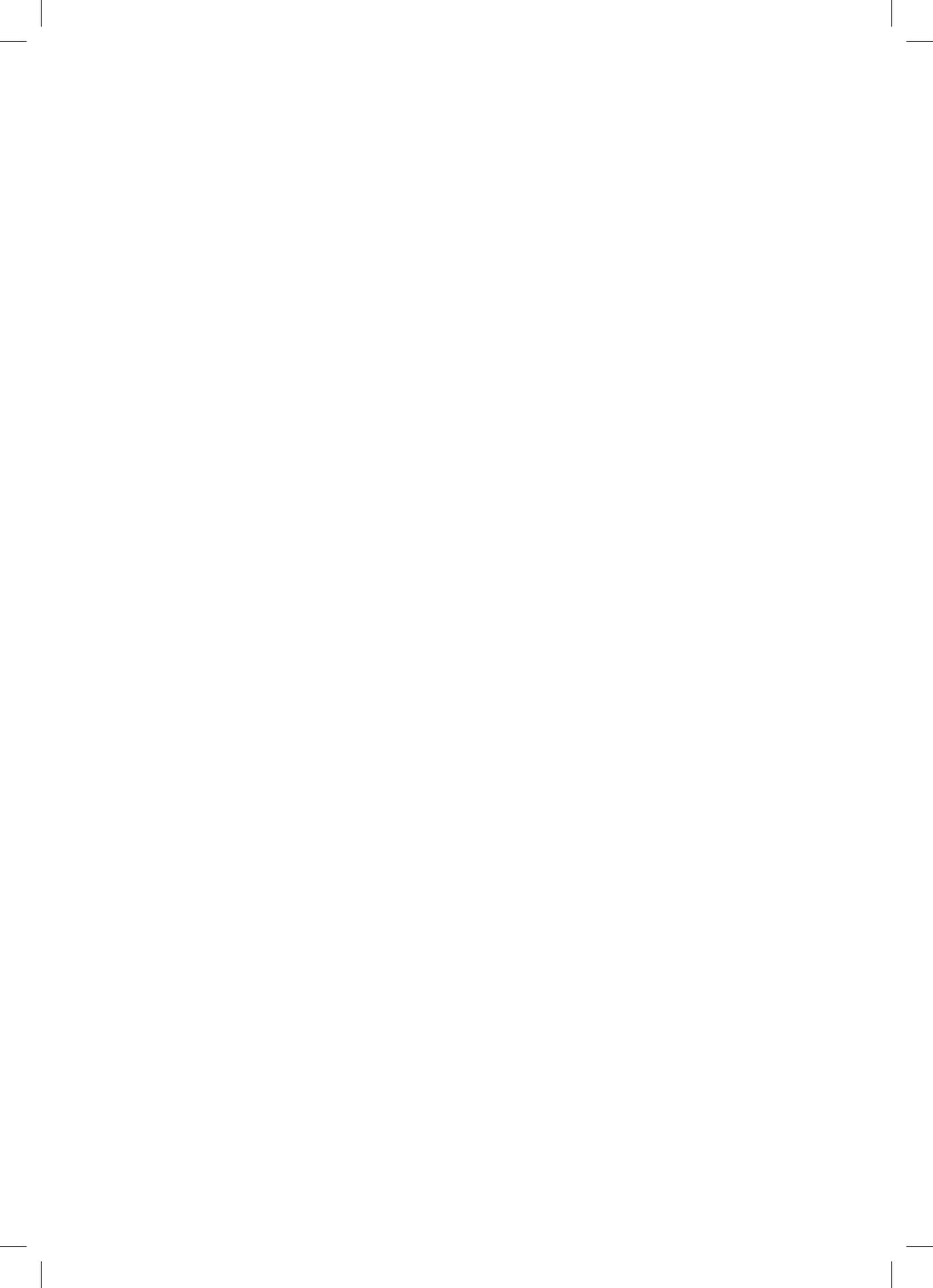


- 1 -

OU4706274

ANEXO II

Bases del contrato entre el Estado español y la Compañía Telefónica Nacional de España



A continuación, se incluye copia fotográfica de las Bases del contrato entre el Estado español y la Compañía Telefónica Nacional de España, publicadas en la Gaceta de Madrid, de 28 de agosto de 1924.

Gaceta de Madrid.-Núm. 241	28 Agosto 1924	1051
de Agosto de mil novecientos veinticuatro.	tarse a estudio de la misma Comisión todas las proposiciones que la iniciativa particular produjera encaminadas a igual objeto	creto proceda, con excepción de las formalidades prevenidas en la vigente ley de Administración y Contabilidad de la Hacienda pública, a contratar por escritura pública con la Compañía Telefónica Nacional de España la organización, reforma y ampliación del servicio telefónico nacional con arreglo a las bases aprobadas.
<p style="text-align: center;">ALFONSO El Presidente del Directorio Militar, MIGUEL PRIMO DE RIVERA Y ORBANEJA.</p>	<p>La Comisión citada terminó su labor, y del estudio hecho por la misma y por la Dirección general de Comunicaciones y del detenido examen que el Directorio ha realizado de los proyectos presentados, resulta que el de la Compañía Telefónica Nacional de España, con las modificaciones introducidas en virtud de estos informes y estudios, además de ajustarse en un todo a las bases fundamentales fijadas por la mencionada Real orden, ofrece atender a todas las necesidades que demanda el país, con las suficientes garantías técnicas y económicas para llevar a efecto la reorganización de tan importante servicio, siendo además este proyecto presentado por una Sociedad española y dirigida por nacionales.</p>	<p>Artículo 2.º No serán de aplicación al contrato que autoriza este Decreto todas las leyes y disposiciones en contradicción con el mismo y con las bases aprobadas, especialmente la ya citada de Administración y Contabilidad de la Hacienda pública y el Real decreto-ley de 8 de Marzo de 1924, con sus respectivos Reglamentos.</p>
EXPOSICIÓN	<p>Ofrece además la mencionada Compañía el más completo programa de cuantos se han formulado, así como el plazo más breve para ser realizado con todas las seguridades posibles, todo ello sin riesgo económico alguno para el Erario público, que comienza desde luego a percibir beneficios de ella desde sus principios.</p>	<p>Dado en Santander a veinticinco de Agosto de mil novecientos veinticuatro.</p>
<p>SEÑOR: Entre los varios problemas que afectan a las comunicaciones en España existe el telefónico, planteado, no de ahora, sino de hace bastantes años, sin que hasta la fecha haya sido objeto de la resolución radical que merece</p> <p>Es cierto que se han estudiado importantes proyectos de renovación y ampliación de este servicio, pero no lo es menos que dichos proyectos no pasaron de tales, siendo el último intento de enmienda lo consignado en la ley de Presupuestos de 26 de Julio de 1922, que fijó el plazo de seis meses, a partir de su promulgación, para que el Gobierno dictara las disposiciones convenientes que habían de regular la explotación de los servicios telefónicos.</p>	<p>Por estas razones, y teniendo en cuenta que si bien en la Real orden de 11 de Mayo de 1924, ya citada, se prescindía, en cuanto a procedimiento se refiere, de las formalidades de concurso, el resultado hubiera sido análogo, toda vez que de los proyectos presentados, el de la Compañía Telefónica Nacional de España es el único que lo ha sido por una Sociedad constituida como tal, el Presidente que suscribe, de acuerdo con el Directorio Militar, y en atención al considerable incremento que para la riqueza pública ha determinado el desarrollo telefónico en otros países, facilitando el fomento y desenvolvimiento de la industria y el comercio, y conociendo además de cuanto interesa a V. M. todo lo que significa prosperidad para el país, tiene el honor de someter el siguiente proyecto de Decreto.</p>	<p style="text-align: center;">ALFONSO El Presidente del Directorio Militar, MIGUEL PRIMO DE RIVERA Y ORBANEJA.</p>
<p>Las causas de que se haya llegado al actual estado de la telefonía en nuestro país hay que buscarlas en lo heterogéneo del conjunto de las instalaciones; en la copiosa, variada y aun contradictoria y antiunida legislación especial; en el verdadero mosaico de contratos administrativos que, inspirados en dicha legislación, regulan las múltiples concesiones que hoy funcionan, y, por último, en el error fundamental, por lo que a este servicio se refiere, de conceder a una entidad la construcción, otorgándole en su pago la explotación, condicionada por la reversión gratuita al Estado en un plazo más o menos largo.</p>	<p style="text-align: center;">SEÑOR: A L. R. P. de V. M., MIGUEL PRIMO DE RIVERA Y ORBANEJA.</p>	BASES
<p>Del estudio detenido de los factores que integran este problema se deduce claramente la necesidad de una revisión de principios con vistas a las necesidades del presente y futuro.</p> <p>No puede olvidarse tampoco el importante papel de la telefonía en la defensa nacional, lo cual constituye otro argumento que justifica la necesidad de que no se aplace por más tiempo asunto de tal magnitud.</p>	REAL DECRETO	BASE PRIMERA
<p>Resuelto el Directorio Militar a poner remedio al actual estado de este servicio, dictó la Real orden de 11 de Mayo de 1924, por la cual se nombraba una Comisión encargada de estudiar los proyectos presentados a este fin; y al mismo tiempo y con objeto de dar al asunto la mayor publicidad, se incluyeron en dicha Soberana disposición unas bases para que, mediante su observancia, pudieran presen-</p>	<p>A propuesta del Jefe del Gobierno, Presidente del Directorio Militar, y de acuerdo con éste,</p>	<p>La Compañía, en la forma y con arreglo a las condiciones que en este contrato se indican, y a medida que las necesidades del servicio lo exijan, establecerá en toda la Península un amplio y homogéneo sistema telefónico urbano e interurbano, con los apropiados servicios auxiliares y complementarios, y, en cuanto al resultado técnico y comercialmente factible, extenderá sus servicios al resto del territorio nacional y al extranjero.</p>
	<p>Vengo en decretar lo siguiente: Artículo 1.º Por el presente se autoriza al Gobierno para que seguidamente a la publicación de este Mi De-</p>	<p>A fin de facilitar el establecimiento de dicho sistema y la prestación de tales servicios, el Estado otorga a la Compañía, en la forma que a continuación se indica detalladamente, todas las franquicias y todos los derechos necesarios o propios de una empresa de esta índole. A ese fin, la Compañía tendrá el derecho de redactar y poner en vigor los Reglamentos técnicos de sus instalaciones y redes, debiendo, en lo que se refiere a las relaciones con los abonados, ser aprobados por dos Delegados del Estado en el Consejo de Administración nombrados según se previene en la base oclava.</p>

ni otorgará a otras personas o entidades ninguna concesión parcial o general, ni prorrogará ninguna de las concesiones existentes, ni permitirá la prestación de tales servicios por ningún particular, entidad o Corporación pública o privada, sino mediante acuerdo con la Compañía, exceptuándose única y exclusivamente el servicio telefónico entre Autoridades por líneas oficiales y las que, siendo propiedad de las Compañías de ferrocarriles, estén afectas al tráfico de las mismas.

BASE 2.ª

En reciprocidad de los pagos especificados en la base 3.ª de este contrato y en virtud de los demás beneficios públicos que se derivan del mismo, el Estado, cuando y a medida que lo solicite la Compañía, entregará a ésta para su modernización, reconstrucción, ampliación y para los demás fines de este contrato, todas las instalaciones y propiedades telefónicas hoy explotadas por el Estado y las que en lo sucesivo debían revertir al mismo a tenor de las respectivas concesiones, incluyendo todos sus derechos y cuantos aparatos, materiales, centrales, locales, redes, instalaciones, líneas y sistemas de todas clases tenga utilizados en o destinados al servicio telefónico.

Dentro de un plazo máximo de seis meses a contar del último día del mes en que se publique en la GACETA DE MADRID este contrato, la Compañía se hará cargo de las instalaciones y propiedades del Estado que posea en la fecha de la firma del contrato, incluyendo en ellas todo el mobiliario, enseres y existencias de material destinados al servicio telefónico, y a tal efecto, solicitará su entrega dentro de dicho período de tiempo en el orden sucesivo que, teniendo en cuenta la continuidad del servicio, determine la Compañía, y ésta explotará y administrará dichas instalaciones y propiedades con arreglo a los términos de este contrato.

En reciprocidad también de las cantidades que por este contrato está obligada a pagar al Estado, queda la Compañía autorizada para seguir ocupando provisionalmente los locales dedicados a la telefonía en los edificios en posesión del Estado durante la reconstrucción del sistema telefónico. Mientras ocupe esos locales la Compañía podrá ampliar razonablemente las instalaciones.

BASE 3.ª

Por el derecho que se confiere a la Compañía en la base anterior, por la entrega de las instalaciones y propiedades telefónicas que ha de serle hecha por el Estado y por el derecho que corresponde y puede corresponder al Estado con relación a la reversión de las redes explotadas por concesionarios, la primera abonará a éste, además de los beneficios que se indican en la base séptima, la cantidad que resulte de una valoración de las líneas y centros que hoy posee el Estado y que

debe entregar a la Compañía a medida que ésta lo solicite. La valoración será hecha por una Comisión formada por dos Ingenieros del Cuerpo de Telégrafos, nombrados por la Dirección del Ramo, y dos funcionarios de la Compañía, nombrados por ésta. En el caso en que no hubiere conformidad en la valoración, las personas designadas nombrarán un Presidente de su libre elección, y si no llegasen a un acuerdo lo designará el Jefe del Gobierno.

La valoración tendrá que estar terminada en un plazo máximo de tres meses, a contar desde la fecha de la firma de la escritura de otorgamiento de esta concesión y deberá ser acatada tanto por el Estado como por la Compañía. Esta abonará al Estado la cuantía de la valoración en el plazo de treinta días después de firmadas las actas de la misma.

En el acto de la firma de este contrato, la Compañía estará obligada a depositar 5.000.000 (cinco millones) de pesetas en las arcas del Tesoro para responder y a cuenta del importe de la valoración.

BASE 4.ª

La Compañía queda autorizada para adquirir, por medio de negociaciones directas, las instalaciones y propiedades de todos o de cualesquiera de los concesionarios telefónicos clasificados en el artículo 2.º del Reglamento telefónico de 20 de Junio de 1914, modificado en 12 de Agosto de 1920, o en cualquier otra disposición legal sobre telefonía, teniendo en cuenta para la valoración que los concesionarios actuales son los usufructuarios de las propiedades que explotan. Tales adquisiciones por parte de la Compañía tendrán el efecto de terminar las concesiones, según las cuales las referidas instalaciones y propiedades adquiridas estaban explotándose, y la Compañía desde la fecha de dicha adquisición poseerá y explotará dichas instalaciones y propiedades con arreglo a este contrato. Además el Estado, cuando y a medida que lo solicite la Compañía, se incautará de todas o de cualesquiera de dichas instalaciones y propiedades de la manera prescrita en cada caso en la correspondiente concesión.

Todas las instalaciones y propiedades telefónicas que adquiera el Estado posteriormente a la fecha de la entrada en vigor de este contrato, sea según los términos de las respectivas concesiones o por incautación, transacción o en cualquier otra forma, serán entregadas inmediatamente a la Compañía.

El Estado otorgará los documentos necesarios para el traspaso a la plena posesión de la Compañía de las instalaciones y propiedades adquiridas directamente por transacción o por otro medio, sin más abono por parte de la Compañía que los especificados en las bases tercera y quinta.

Todos los actos de adquisición de instalaciones o propiedades telefó-

nicas, bien por el Estado, bien por la Compañía, así como la entrega de dichas instalaciones o propiedades por el Estado a la Compañía, en las formas que se explican en las bases cuarta y quinta del presente contrato, como también todos los demás actos complementarios de los mismos que se realicen, incluso los documentos con que se solemnizan, estarán exentos de los impuestos sobre los derechos reales y demás directos o indirectos que, en virtud de la legislación general o particular sobre tales impuestos, los gravan, constituyendo esta exención una excepción del precepto general.

Comprenderá esta exención a la transmisión no sólo de los derechos de concesión o cualesquiera otros, sino de las instalaciones, propiedades, material de todas clases en depósito y demás elementos adscritos o destinados a los servicios objeto de este contrato. Esta exención no alcanza a los derechos correspondientes a la ley del Timbre.

BASE 5.ª

Para llevar a efecto las incautaciones cuando sean pedidas por la Compañía con arreglo a la base anterior, ésta podrá a su opción, en cualquier caso, convenir con el concesionario sobre la valoración. Convenida ésta, la Compañía depositará en la Caja general de Depósitos una cantidad igual a la valoración convenida; y el resguardo del depósito juntamente con los documentos que prueben el convenio, serán presentados a la Administración, la que ordenará se otorgue la correspondiente escritura pública. Las propiedades del concesionario se entregarán seguidamente por el Estado a la Compañía, pudiendo el concesionario retirar la cantidad depositada, y tal entrega surtirá los mismos efectos que la incautación por el Estado.

Las incautaciones pedidas por la Compañía podrán ser efectuadas sin el previo convenio con el concesionario. En tal caso, el Estado procederá a la valoración de la propiedad del concesionario. En este último supuesto, completada la valoración, la Compañía depositará la suma total en la Caja general de Depósitos a la orden del concesionario y la propiedad será inmediatamente traspasada y entregada a la Compañía.

A los efectos de esta base, queda entendido que, en los casos de previo convenio con el concesionario, no será necesario en los expedientes de incautación el trámite de audiencia del Consejo de Estado dispuesto por el artículo 83 del Reglamento telefónico de 12 de Agosto de 1920, ni aquellos otros preceptos que rijan la concesión, pudiéndose otorgar la escritura de incautación sin otro requisito, inmediatamente que se establezca la conformidad entre las partes interesadas.

BASE 6.ª

Para atender a las necesidades del debido desarrollo de los servicios objeto de este contrato, el Estado, cuando y a medida que lo so-

licite la Compañía, otorgará a ésta todos los derechos y servidumbres que sean útiles para los fines que requiera la misma y que pueda otorgarle el primero para la instalación y conservación de los postes, líneas, alambres, cables, apoyos, cañerías, conductos, edificios y otros medios y obras según lo exija el servicio de la Compañía.

La Compañía tendrá el derecho de expropiación de terrenos y propiedades necesarios para los fines anteriormente mencionados. A estos efectos se declaran de utilidad pública todas las obras y servicios mencionados en este contrato y necesario el paso por terrenos que deban cruzar o en que deban apoyarse las líneas de la Compañía.

BASE 7.ª

El Estado participará en los ingresos de la Compañía y en virtud de esta participación tendrá el derecho de percibir anualmente:

1.º Un canon del 10 por 100 de los beneficios netos de la Compañía definidos en la base 24 de este contrato, el cual, en ningún caso, será menor del 4 por 100 de los ingresos brutos de explotación de la Compañía, como asimismo son definidos en la referida base.

2.º Una participación adicional en los beneficios netos de la Compañía igual a una mitad de la diferencia en más, si la hubiere, entre los ingresos netos efectivos que se determinan en la base 20 de este contrato y la cantidad necesaria para proveer un rendimiento del 8 por 100 sobre la cantidad neta invertida más el de un 2 por 100 de dicha cantidad neta invertida para nutrir anualmente el fondo de reserva de la Compañía, con arreglo al principio segundo de la base 20 del presente contrato.

La Compañía tendrá el derecho de acumular y mantener un fondo de reserva igual al 20 por 100 sobre la cantidad neta invertida. Cuando por las aportaciones a este fondo de reserva de una cantidad que no será superior al 2 por 100 anual, exceda dicho fondo de reserva del 20 por 100 fijado, se repartirán por mitad entre el Estado y la Compañía los beneficios netos que resulten después del 8 por 100 de rendimiento según el párrafo anterior, y las aportaciones necesarias antes previstas, para mantener el fondo de reserva de la Compañía en una cuantía igual a un 20 por 100 de la cantidad neta invertida.

3.º La cantidad necesaria, si hubiere lugar a ello, para que el total de los pagos mencionados en los números 1.º y 2.º de esta base no sea menor que el canon pagado por el año fiscal que terminó en 31 de Marzo de 1924 por los concesionarios cuyas propiedades hayan pasado o que pasen a ser explotadas por la Compañía, con objeto de asegurar al Estado el ingreso continuo de una cantidad igual o mayor que la que percibe actualmente por concepto de canon de las concesiones telefónicas vigentes. La cuantía del canon pagado al Estado por cada concesionario por el año fiscal 1923-24,

se entiendo que es la que figura en las liquidaciones respectivas archivadas en la Dirección general de Comunicaciones.

Queda entendido que todas las sumas que ha de percibir el Estado, según las condiciones de esta base, se considerarán como impuesto para todos los efectos legales y para la contabilidad; y en compensación del pago de tales impuestos, así como en virtud del alcance nacional de sus servicios, la Compañía quedará exenta de toda otra contribución o impuesto, arbitrio o tasa de cualquier clase, ya sea sobre las instalaciones, edificios y demás elementos destinados o que en lo sucesivo se destinen a la explotación de sus servicios, de cualesquiera otros de carácter nacional, provincial, municipal o de cualesquiera otras Corporaciones que tengan derecho ahora o en lo sucesivo a establecer contribuciones o impuestos, incluso, en general, los que versen sobre utilidades o los municipales sobre beneficios o Sociedades anónimas o cualesquiera otros similares que posteriormente se crearen.

Se comprende en esta exención, además de los impuestos fijados en el párrafo anterior, los de igual clase, creados o que se crearen sobre utilización del suelo, subsuelo, carreteras, caminos, calles, plazas y toda clase de vías públicas para tendidos de hilos o cables, para emplazamiento de postes, columnas, apoyos o antenas y para las demás obras necesarias a la prestación de los servicios convenidos en virtud de este contrato.

Las exenciones declaradas a favor de la Compañía no se considerarán extensivas a los sueldos de los empleados ni a los beneficios de los accionistas gravados en la vigente ley de Utilidades ni a la aplicación de la ley del Timbre.

BASE 8.ª

El Estado, además de participar en los ingresos de la Compañía, colaborará o intervendrá en la administración y desarrollo de la misma, según las bases de este contrato, por medio de tres Delegados oficiales, representantes de los Ministerios de Hacienda, Guerra y Gobernación, los cuales se nombrarán oportunamente y podrán ser removidos libremente por el Gobierno. Esta Delegación, que formará parte del Consejo de Administración de la Compañía, llevará la autorización y representación del Estado en todos los asuntos y cuestiones relacionados con este Contrato, y todas las resoluciones autorizadas por dos miembros de dicha Delegación, conforme a las condiciones del presente Contrato, tendrán validez efectiva en representación del Estado para todos los fines de aquél.

Los Reglamentos y tarifas que aprueben los Delegados, según se prevé en este Contrato, deberán ser inmediatamente comunicados al Gobierno, el cual, si lo juzgara conveniente, y dentro de los quince días siguientes, podrá mandar suspender tales Reglamentos o tarifas y pedir la revisión de los mismos con carácter definitivo dentro del término de otros quince días. En el caso que los Reglamentos y tarifas fueran desaprobados por los Delegados, la Compañía tendrá el derecho de apelar al

Gobierno, y contra la resolución del mismo podrá interponer recurso contencioso-administrativo.

BASE 9.ª

La Compañía está autorizada plenamente para transferir, arrendar o disponer de todas o de cualquier parte de las propiedades, de los bienes muebles e inmuebles y de los derechos reales que haya adquirido, según la ley y las condiciones de este Contrato, y que no estén afectos o sean de utilidad a la prestación del servicio público; tendrá también el derecho de hipotecar, gravar y dar en prenda las propiedades o derechos que le correspondan, sin otra restricción que el derecho de incautación por el Estado, especificado en la base 23 de este Contrato; entendiéndose que en todas las obligaciones hipotecarias la Compañía establecerá las condiciones necesarias para evitar la subdivisión de la concesión y para que las personalidades sucesoras cumplan todas las obligaciones de este Contrato. El Estado otorgará, a petición de la Compañía, los documentos de transferencia y demás instrumentos que fueran necesarios para el establecimiento y libre ejercicio de los derechos que se confieren a la Compañía por esta base.

BASE 10.

Sin perjuicio de los derechos de la Compañía para emitir obligaciones o cualesquiera otros títulos de crédito, ésta, por medio de los Delegados oficiales en su Consejo de Administración, podrá pedir al Estado la garantía del pago puntual de los intereses y del reembolso de cualquiera de sus emisiones de obligaciones, siempre y cuando ella estime que de esta garantía pueda resultar más económica la obtención de fondos para la ampliación de sus servicios. El Gobierno resolverá si garantiza o no tales obligaciones, y en caso afirmativo será necesario el informe de la Delegación oficial en el Consejo de Administración, en el que certifiquen dos miembros de esta Delegación, cuando menos, el cumplimiento de las siguientes condiciones:

1.ª Que el valor total a la par de obligaciones de la Compañía, garantizadas o que haya de garantizar el Estado, no exceda del valor de las acciones puestas en circulación.

2.ª Que la emisión esté asegurada preferentemente por el efectivo disponible o por bienes de la Compañía o por los que estén en su posesión, cuyo valor sea mayor, por lo menos en un 50 por 100, del valor total a la par de las obligaciones que han de asegurarse.

3.ª Que la emisión de dichas obligaciones obedece a fines legítimos de la Compañía, y se requiere para servir la conveniencia y necesidad pública y que los productos procedentes de las mismas serán debidamente utilizados.

La Compañía procurará que los valores emitidos por ella tengan la mayor distribución posible en España, y a este efecto no se harán ofertas públicas de tales valores sin que se abra la suscripción de ellos en el mercado español.

BASE 11.

La Compañía en ningún caso prestará un servicio público de mensajes telegráficos; sin embargo, si lo requiriese la Administración general de Telégrafos, cooperará con dicha Administración, prestando el referido servicio en las formas siguientes:

1.ª Arrendando circuitos y otros medios disponibles.

2.ª Estableciendo tarifas especiales para la transmisión de telegramas por teléfono con destino a o procedentes de la más cercana estación telegráfica, en las horas en que la estación telegráfica local pueda estar cerrada, o para la extensión del servicio telegráfico por teléfono a las localidades en las que no estén establecidas oficinas telegráficas.

3.ª Tomando a su cargo la conservación por cuenta de la Administración de Telégrafos de las líneas y otros elementos telegráficos que la Administración indique.

Los términos y condiciones según los cuales los servicios y medios antes mencionados han de ser prestados o facilitados, se determinarán por mutuo acuerdo entre la Administración pública de Telégrafos y la Compañía.

BASE 12.

La Compañía estará obligada a suministrar el servicio de telefonemas.

No obstante, teniendo en cuenta la necesidad por el Estado de aumentar la extensión del servicio telegráfico y el quebranto que significaría para la Compañía el prescindir por el momento del ingreso por telefonemas, queda autorizada para seguir prestando este servicio por diez años, como máximo, aplicando tarifas no menores que las vigentes para el servicio telegráfico y quedando facultada para aumentarlas.

El Estado, durante el tiempo que esté en vigor el presente contrato, no establecerá ni permitirá que se establezca por un tercero ningún servicio semejante, ni ningún servicio de cualquier clase que sea denominado "telefonema".

BASE 13.

Fuera de los casos previstos en las bases 11 y 12 de este contrato, el Estado, con el propósito de facilitar la utilización más amplia y eficaz de todas las instalaciones y medios que posea la Compañía, autoriza a ésta, con arreglo a los términos y condiciones que sean determinados, para establecer cualquiera y toda clase de servicios que sean complementarios o auxiliares a su servicio telefónico, o aquellos que puedan ser proporcionados por alambres o cualquier otro medio principalmente adaptado a la transmisión de señales y comunicaciones; y se autoriza también a la Compañía para arrendar medios a y de particulares, Asociaciones o entidades para la intercomunicación privada o cualquier otro uso legal, exceptuando los servicios públicos de mensajes telegráficos y respetando las concesiones anteriores a este contrato.

BASE 14.

Para facilitar el establecimiento de un servicio telefónico internacional, homogéneo y eficiente, que permita la comunicación, en cuanto fuera técnica y comercialmente factible, con los diferentes países del continente de Europa, Islas Británicas, África y otros territorios, la Compañía está autorizada para pactar convenios y hacerlos efectivos, con el fin de establecer, desarrollar y explotar tales servicios telefónicos internacionales. A este objeto, podrá libremente ejercer los poderes y derechos conferidos por el presente contrato, y asimismo tratar con cualquier entidad explotadora de tal servicio internacional para la instalación de líneas, cables aéreos y subterráneos, alambres y otros medios de comunicación. También podrá alquilar y arrendar a y de entidades de dicho índole cuantos cables, circuitos u otros medios puedan ser requeridos por los interesados para sus respectivos servicios. Se autoriza también a la Compañía para celebrar convenios con las Administraciones extranjeras relativos al servicio internacional, siendo estos convenios intervenidos y aprobados por el Gobierno para poderlos hacer efectivos.

BASE 15.

El material para las redes interurbana e internacional será de tal modelo y construcción que reproduzca fielmente la voz humana con suficiente intensidad y sin distorsión. A este fin, la Compañía, a medida que las necesidades lo requieran, instalará de una manera sucesiva los materiales y equipos más modernos que sean necesarios a este objeto. La Compañía establecerá en sus líneas suficientes circuitos para abastecer las necesidades del servicio telefónico en circunstancias y condiciones normales, con un máximo de demora. Cuando el tráfico normal lo requiera, la Compañía estará obligada a proveer a las líneas principales y directas del suficiente número de circuitos para que, pasados los tres primeros años, las conferencias que se celebren entre dos estaciones enlazadas directamente con tales líneas no sufran una demora media de más de treinta minutos.

La Compañía, a medida que le sean entregadas las instalaciones y propiedades telefónicas del Estado o de los concesionarios, oportuna y sucesivamente empezará los trabajos de reorganización y reconstrucción de las mismas tan pronto como estén terminados los necesarios estudios y planes, pero en todo caso dentro de un plazo máximo de un año desde la fecha en que la Compañía se haga cargo de cada una de dichas instalaciones y propiedades. La Compañía procederá sucesivamente a la construcción de los nuevos centros urbanos y líneas interurbanas, con el propósito de unificar los servicios y conectarlos con la red general.

Mientras no sean perfeccionados otros sistemas que, a juicio de la Compañía, resulten más eficaces y económicos, ésta, en la capital del

Reino y en las ciudades que luego se determinan, procederá sucesivamente a la instalación del sistema automático en nuevas centrales, cuando y a medida que con arreglo a este contrato, adquiriera el derecho de prestar el servicio telefónico en dicha capital y ciudades. El sistema manual puede continuar funcionando o ser instalado en dichas poblaciones como medio transitorio o con objeto de dar servicio a los pequeños grupos telefónicos en los cuales, debido a su aislamiento o distancia de las Centrales de mayor importancia, la Compañía estime que no es económico adoptar el sistema automático. El sistema automático también será instalado en otros Centros urbanos importantes que estén servidos por la Compañía, cuando la instalación de este sistema se considere comercialmente factible por la misma y cuando, a su juicio, la eficiencia de los servicios telefónicos sea mejorada por dicha instalación. En todos los demás Centros urbanos la Compañía podrá optar por instalar el sistema automático, el de batería central o el de batería local.

En los barrios céntricos de las ciudades importantes, los alambres y cables serán, en general, subterráneos, exceptuando los necesarios para las instalaciones individuales de los abonados en cada grupo de casas o manzanas donde puedan ser aéreas. En todas las localidades que no sean los barrios céntricos de las ciudades importantes se podrán instalar cables o alambres aéreos con los apoyos adecuados.

Si entre los actuales descubrimientos e inventos, o los que puedan hacerse en lo futuro, se encontrase alguno que sirviera para la transmisión a distancia de la palabra hablada, cuya aplicación fuese notoriamente ventajosa y fuera comercialmente práctica, la Compañía deberá adoptarlo, con las adaptaciones que considere convenientes.

De acuerdo con lo prescrito en esta base, la Compañía estará obligada en los cinco primeros años, a contar desde la fecha en que se firme la escritura, a la instalación de sistemas automáticos, realizando la distribución de líneas por cable subterráneo en las partes céntricas de las poblaciones, en Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla, Santander, Málaga, Murcia, Vigo, Oviedo, Zaragoza, Cádiz, Córdoba, Coruña, Granada, Cartagena, Gijón, Valladolid; total, 17 poblaciones, siempre que las Centrales urbanas actuales pudiesen pertenecer a la Compañía antes de finalizar el primer año; caso contrario, a los cuatro años después de pasar a posesión de la Compañía. Los equipos automáticos serán capaces de atender al desarrollo que en lo futuro pudiesen tener esas redes. En las demás poblaciones donde hoy existen centros urbanos estará obligada a realizar las obras de reparación necesarias para que el servicio sea eficiente, pudiendo, pero esto a potestad de la Compañía, según la importancia de la red, establecer sistemas automáticos o manuales.

Estará asimismo obligada, y en el plazo anteriormente dicho, a la instalación de circuitos auxiliares o al

empleo de telefonía múltiple de alta frecuencia o su equivalente entre los Centros cuyas necesidades lo impongan, con objeto de que las comunicaciones tengan suficiente capacidad para servir las conferencias en un tiempo mínimo. Además instalará los circuitos siguientes:

Dos circuitos de cobre directos entre Madrid y Valencia.

Dos circuitos de cobre entre Madrid y Valencia de Alcántara para la comunicación directa entre Madrid y Lisboa.

Un circuito de cobre que enlace Galicia con Portugal; y

Un circuito de cobre que enlace con Portugal la parte Sur de España.

Dos circuitos de cobre directos de Madrid a Algeciras, con circuitos telefónicos por cable submarino entre Algeciras y Ceuta para la comunicación con la zona occidental de Marruecos.

Un circuito de cobre entre Llerida y Mañresa.

Un circuito de cobre entre Huesca y Llerida.

Un circuito de cobre entre Madrid y Guadalajara.

Un circuito de cobre entre Barcelona y Valencia.

Un circuito de cobre entre Alicante y Orihuela.

Un circuito de cobre entre Valencia y Gandía.

Dos circuitos de cobre entre Madrid y Andújar.

Un circuito de cobre entre Linares y Jaén.

Un circuito de cobre entre Ciudad Real y Córdoba.

Un circuito de cobre entre Granada y Antequera.

Un circuito de cobre entre Antequera y Málaga.

Un circuito de cobre entre Málaga y Cádiz.

Un circuito de cobre entre Sevilla y Cádiz.

Un circuito de cobre entre León y Monforte.

Un circuito de cobre entre Vigo y Betanzos.

Un circuito de cobre entre Madrid y Bilbao.

Un circuito de cobre entre San Sebastián y Bilbao.

Un circuito de cobre entre Bilbao y Santander.

Un circuito de cobre entre San Sebastián y Zaragoza.

Un cable entre Barcelona y Sabadell.

Estará obligada asimismo en este período de tiempo a la extensión del servicio telefónico interurbano a todas las capitales de provincia y cabeceras de partido judicial de más de 8.000 habitantes que hoy no la tengan.

En el séptimo año, a contar de la fecha de la firma de la escritura, estará obligada a extender el servicio telefónico interurbano a las cabeceras de partido judicial de más de 7.000 habitantes.

En el octavo año, a las que tengan más de 6.000.

En el noveno, a las que tengan más de 5.000; y

En el décimo, a las que tengan más de 4.000.

Estará obligada, además, a instalar en todas las Huesas auxiliares sean necesarias, y las estaciones trasladoras que

se requieran para facilitar comunicación entre cualesquiera puntos de la Península conectados al sistema interurbano.

También estará obligada la Compañía a instalar lectorios públicos en todas sus oficinas, así como las estaciones públicas necesarias para los servicios urbanos e interurbanos.

La Compañía se obliga a diciar las reglas oportunas para asegurar el secreto de las comunicaciones telefónicas.

A partir del sexto año quedará también obligada a servir cualquier abono que se solicite en un Centro urbano de los establecidos en un plazo máximo de tres meses, a contar desde la fecha de la petición, e instalar Centros urbanos en las poblaciones que lo soliciten 50 abonados, siempre que estos abonados residan a una distancia de la Central no superior a dos kilómetros.

Queda entendido que la obra que debe ejecutar la Compañía es el mínimo de trabajo a que se compromete; pero pudiendo efectuar otros trabajos en cualquier tiempo, con objeto de extender el servicio telefónico de acuerdo con los términos generales de este Contrato.

Si al realizar los estudios definitivos hubiera de sufrir alguna modificación el plan de trabajos proyectado, estas modificaciones deberán ser autorizadas por dos por lo menos de los Delegados del Gobierno.

Los Delegados del Gobierno podrán ser asesorados por el Servicio técnico de la Dirección general de Comunicaciones para su actuación, de acuerdo con las bases de este Contrato, y a este efecto, los técnicos que designe en cada caso la Dirección general de Comunicaciones podrán examinar los planos y proyectos de la Compañía, debiendo ellos remitir a la Delegación su informe en un plazo que no exceda de quince días.

BASE 16

El Ministerio de la Gobernación, por mediación de la Dirección general de Comunicaciones, ejercerá la inspección de las instalaciones y de los servicios de la Compañía, y todas las reclamaciones que resulten de la inspección o las que se recibieran del público, serán elevadas con su informe a la Dirección general de Comunicaciones al Ministerio de la Gobernación, en el caso que hubiera lugar a la actuación por parte del Ministerio, de acuerdo con los términos generales de este contrato.

BASE 17.

A medida que el Estado haga entrega a la Compañía de sus redes y centros telefónicos, así como cuando ésta se vaya haciendo cargo de las redes y centros telefónicos hoy en poder de concesionarios, la Compañía incluirá entre sus empleados a aquellos que en el momento de la entrega estuvieren afectos o formen parte de la Administración de tales servicios telefónicos en los respectivos centros y redes.

El personal empleado por la Com-

pañía habrá de ser español, por lo menos el 80 por 100.

BASE 18.

La Compañía procederá activamente a instruir y preparar un Cuerpo de Técnicos telefónicos nacionales en número suficiente, que permita la continuidad del servicio sin interrupción en caso de incautarse el Estado de la red telefónica. Se establecerá y mantendrá relación íntima y continua con la técnica telefónica y los métodos de explotación más adelantados en países extranjeros.

BASE 19.

La Compañía se obliga a emplear en sus construcciones y en sus instalaciones, materiales de producción nacional, siempre que reúnan las condiciones técnicas de las especificaciones hechas por la Compañía y cuando los precios no sean superiores al de material similar extranjero en un 10 por 100; debiendo la Compañía adquirir en España hasta la totalidad de la producción anual, el material que se necesite y que reúna todas dichas condiciones.

Para lograr en España la fabricación de material telefónico en cantidades suficientes para el abastecimiento de las necesidades de la Compañía, ésta prestará su mejor colaboración técnica y contribuirá en la forma más conveniente al fomento y desarrollo, tanto de las fábricas ya establecidas, como de las que se establezcan, con objeto de asegurar el máximo posible de producción nacional de material y aparatos telefónicos.

BASE 20.

Las tarifas y cuotas para toda clase de servicios que se presten al público, la forma de su aplicación y las modificaciones en ellas, serán siempre formuladas de acuerdo con los siguientes principios:

1.º Las tarifas han de ser equitativas para el público, a fin de no impedir el debido desarrollo telefónico.

2.º Los ingresos producidos por las tarifas por toda clase de servicios, una vez deducidos todos los gastos relacionados con las operaciones de la Compañía, han de ser en todo tiempo suficientes para que los ingresos anuales netos no sean menores de los necesarios para obtener un rendimiento del 8 por 100 sobre la cantidad neta invertida, definida en la base 24 de este contrato, más el de un 2 por 100 de dicha cantidad neta invertida para nutrir anualmente el fondo de reserva de la Compañía.

3.º Las tarifas para el servicio urbano podrán establecerse para localidades, distritos o zonas, a base de servicio limitado o medido con un mínimo de percepción por la Compañía o en ambas formas, pudiendo ser fijadas y percibidas mensualmente o trimestralmente.

4.º Las tarifas para el servicio interurbano podrán establecerse a base de distancias medidas en líneas

recta o siguiendo el trazado de los circuitos o en ambas formas, así como a base del tiempo invertido en la conferencia.

Podrán también establecerse cuotas adicionales o especiales, cuando las conferencias pedidas hayan de celebrarse con persona determinada, así como las conferencias con previo aviso, servicio de mensajeros e informes.

5.º Podrán establecerse cuotas para las instalaciones, cambios de domicilio o traslado de las instalaciones en el mismo local.

6.º La Compañía podrá exigir el pago adelantado de las tarifas de abono y de toda clase de servicio, así como la constitución de un depósito que garantice el pago por parte de los abonados de cualquier servicio de la Compañía.

7.º Disfrutarán de franquicias telefónicas, tanto en las líneas de larga distancia como en el servicio urbano, las Autoridades siguientes:

S. M. el Rey y demás personas de la Real familia.

Su Mayordomo mayor, en asuntos de la Real Casa.

Jefe de la Casa Militar de S. M.

Intendencia de la Real Casa y Patrimonio.

Presidente del Consejo de Ministros.

Los Ministros.

Los Representantes de las naciones extranjeras.

Los Presidentes del Congreso y del Senado.

Presidente del Consejo Supremo de Guerra y Marina.

Presidente del Tribunal Supremo.

Jefe del Estado Mayor Central de Guerra.

Los Generales en jefe del Ejército.

Capitanes generales de Región.

Capitanes generales de los Departamentos marítimos.

General segundo jefe del Estado Mayor Central de Guerra.

General segundo jefe del Estado Mayor Central de Marina.

Jefe de la jurisdicción de Marina en el Corte.

Generales segundos jefes de los Departamentos marítimos.

Los Gobernadores militares.

El Director general de Comunicaciones.

Los Gobernadores civiles.

En el concepto de gastos a que se refiere el principio segundo de esta base se entenderán incluidos los gastos de dirección, administración, investigaciones y asesoría técnica, explotación, conservación y depreciación, así como todas las cantidades que habrán de pagarse al Estado, según los números 1 y 3 de la base 7.ª de este contrato, y todas las demás cargas y pagos relacionados con las operaciones de la Compañía que no sean en concepto de retribución a los fondos de todas clases que emplee la Compañía.

La Compañía preparará y propondrá a la Delegación oficial en el Consejo de Administración las tarifas para toda clase de servicios, la forma de su aplicación, las modificaciones y el aumento de ellas cuando el incremento de los gastos coste de las primeras

materias y aparatos, depreciación monetaria y otras causas así lo exigieran. Cuando éstas estén conformes con los principios detallados en esta base, serán aprobadas con todo efecto oficial por dicha Delegación, salvo las limitaciones de la base 8.ª

BASE 21.

La Compañía, dentro del plazo máximo de tres meses al terminar cada ejercicio anual, someterá a la aprobación de la Delegación oficial en el Consejo de Administración los balances y liquidaciones que se formularán con arreglo a las estipulaciones del presente contrato. La aprobación de dichos balances y liquidaciones por los miembros de la referida Delegación, tendrá carácter oficial para el Estado a todos los efectos de este contrato, y tal aprobación será considerada válida si a la terminación de un período de treinta días, a contar desde la fecha en que hubiesen sido sometidos dichos balances y liquidaciones a la Delegación oficial, la Compañía no hubiera recibido notificación de la resolución recaída, firmada por dos miembros de dicha Delegación.

Aprobados dichos balances y liquidaciones en cualquiera de las formas señaladas, la Compañía los pasará al Ministerio de Hacienda a todas las efectos oportunos.

BASE 22.

En caso de guerra con otra nación o por graves alteraciones de orden público, el Estado podrá tomar temporalmente a su cargo, mientras dure la anomalía, la explotación de todos o de cualquier parte de los Centros telefónicos y líneas que posea la Compañía.

En caso de guerra, el Estado indemnizará a la Compañía de todos los daños y perjuicios que en justicia le correspondan.

Si por motivo de alteración de orden público el Estado tomara temporalmente a su cargo toda o parte de las instalaciones, el Estado indemnizará a la Compañía todos los perjuicios y daños que ocasiono dicha explotación, y garantizará a la misma durante todo el tiempo de esa explotación un rendimiento sobre las propiedades así explotadas no menor del que las tarifas han de asegurar a la misma, con arreglo al principio segundo de la base 20 del presente contrato.

BASE 23.

En cualquier tiempo, después de transcurridos veinte años desde la fecha en que entre en vigor el presente contrato, el Estado podrá incautarse en su totalidad, pero no en parte, previa notificación con dos años de antelación, de las instalaciones telefónicas y los elementos necesarios para su funcionamiento, incluyendo terrenos, edificios, muebles y material en almacén para las mismas, como también todas las servidumbres y demás derechos de paso y apoyo y privilegios que en tiempo de la incautación estén en poder de la Compañía. Dicha

incautación está condicionada por la obligación del Estado de reembolsar a la Compañía el total de la cantidad neta invertida definida en la base 24 de este contrato, hasta la fecha de la entrega al Estado, y demostrada con los documentos y contabilidad de aquella, más un 15 por 100 de dicha cantidad neta invertida en concepto de compensación. Esta compensación será reducida en un 1 por 100 cada año que pase sin que el Estado ejercite el derecho de incautación transcurridos los referidos veinte años, y una vez extinguido por las deducciones anuales el 15 por 100 que, como compensación, se reconoce a la Compañía, el Estado podrá ejercer su derecho de incautación mediante el reembolso a la misma del total solamente de la cantidad neta invertida.

El reembolso de la cantidad neta invertida por la Compañía será hecha en oro por el total de esta cantidad calculada en oro, o en su equivalente en moneda española de curso legal.

Esta equivalencia no será menor que el total de la cantidad neta invertida en moneda española de curso legal, según los libros de la Compañía, en el caso único de que esté en España el 75 por 100, por lo menos, del total del capital de la Compañía.

Para calcular la cantidad en moneda española de curso legal será convertida en esta moneda, según el promedio del valor de la peseta oro con respecto a la moneda española de curso legal, correspondiente a los seis meses anteriores a la fecha de entrega de las propiedades de la Compañía. Tal cantidad neta invertida, cifrada mensualmente en moneda española de curso legal, será convertida en su valor en oro, según el promedio correspondiente al mes respectivo, del valor de la moneda española de curso legal con respecto a dicha "peseta oro". Para los cálculos se tomará como base la "peseta oro", representada por la cantidad fija de 222.5804 miligramos oro de una ley de 900 milésimas, o sea la vigésima quinta parte de la moneda oro llamada "Alfonso" o "Centón" de 25 pesetas, autorizada por Reales órdenes de 21 de Marzo de 1871, 20 de Agosto de 1875 y 12 de Octubre de 1876.

Si el Estado hubiera de abonar el porcentaje de compensación antes mencionado, será verificado el pago en la misma forma que el total de la cantidad neta invertida.

Los balances y liquidaciones que han de ser sometidos a la Delegación oficial del Gobierno en el Consejo de Administración de la Compañía comprenderán las cifras resultado de los cálculos expresados en esta base de la cantidad neta invertida por la Compañía.

BASE 24.

Para los efectos de este contrato se aceptan por ambas partes contratantes las siguientes definiciones:

A) **Beneficios netos.**—La frase "Beneficios netos" se entenderá que comprende sólo las cantidades disponibles para el pago de los dividendos y para nutrir anualmente el fondo de reserva, deducidos los intereses y todos los demás gastos, pagos y car-

gos de todas clases relacionados con las operaciones y negocios de la Compañía; dichas partidas incluirán específicamente todas las sumas que se deben pagar al Estado con arreglo a los números 1 y 3 de la base 7.ª de este contrato.

B) **Ingresos brutos de explotación.** La frase "ingresos brutos de explotación" se entenderá que comprende todos los cobros hechos por la Compañía por el servicio telefónico urbano e interurbano en España y los saldos que a su favor resulten por lo que a la Compañía corresponda del servicio telefónico internacional.

C) **Cantidad nota invertida.**—La frase "cantidad nota invertida" se entenderá que comprende:

1.ª El pago de la cantidad a que asciende la valoración especificada en la base 3.ª de este contrato.

2.ª Todas las cantidades que la Compañía haya pagado directamente a los concesionarios, de acuerdo con la base 4.ª de este contrato.

3.ª Todas las cantidades que haya depositado la Compañía en la Caja general de Depósitos para las cuentas de los concesionarios, según lo previsto en la base 5.ª de este contrato.

4.ª Las sumas, además de las antedichas, que la Compañía haya gastado en la construcción, renovación, mejoras o adquisición de las instalaciones y propiedades de las que el Estado puede incautarse con arreglo a lo previsto en la base 23 de este contrato.

5.ª El gasto total que represente a la Compañía la obtención de fondos para atender a las instalaciones y adquirir las propiedades de las que el Estado puede incautarse según la base 23 de este contrato, incluyendo en dichas sumas los descuentos de las operaciones financieras de la Compañía.

Del total que resulte de las cinco precedentes partidas será deducido:

6.ª El total de las sumas que hayan sido llevadas a la cuenta de depreciación de las instalaciones y propiedades de las que el Estado puede incautarse según la base 23 de este contrato.

7.ª El total de las sumas destinadas a amortizar el gasto total para la obtención de los fondos mencionados en la Sección C-5.ª de esta base.

8.ª El producto líquido de la venta de cualquier propiedad, cuyo costo hubiera sido previamente incluido en las partidas C de esta base.

Con respecto a la cantidad general, la Compañía seguirá los procedimientos establecidos por la Práctica telefónica más adelantada.

BASE 25

La Compañía está obligada al cumplimiento de las bases de este contrato y a realizar las obras que en él se determinan, incurriendo, en caso de incumplimiento, no justificando la imposibilidad por fuerza mayor u otra causa debidamente justificada, en las sanciones que a continuación se expresan:

1.ª **Apercibimiento, concediendo**

un plazo prudencial para el cumplimiento de sus compromisos.

2.ª Caso de falta en la prestación de los servicios, multa cuya cuantía, según la importancia de la falta, podrá oscilar entre 25 y 25.000 pesetas.

3.ª En caso de incumplimiento reiterado de cualquiera de las bases principales de este contrato, con intención manifiesta por parte de la Compañía de no cumplir los términos generales del mismo, podrá el Gobierno decretar la incautación de toda la red, abonando a la Compañía, en la forma prevista en la base 23 de este contrato, todas las sumas especificadas para la incautación según dicha base, con un descuento, en concepto de penalidad, que no será mayor del 10 por 100 de dichas sumas, ni menor de 2.500.000 (dos millones quinientos mil) pesetas. En el expediente gubernativo que al efecto habrá de incoarse, será oída la Compañía y podrá proponer y practicar cuentas, pruebas estime conducentes a su defensa. La resolución que el Gobierno adopte, previo dictamen del Consejo de Estado, será sometida, a solicitud de la Compañía, al fallo de un Tribunal arbitral que será constituido por la Sala de Gobierno del Tribunal Supremo y con plena jurisdicción para fallar el asunto al mismo sometido. Mientras tal fallo se dicte, quedará en suspenso la ejecución de la resolución dictada, por el Gobierno.

BASE 26

La Compañía, con arreglo a sus Estatutos, fija su domicilio social en Madrid y se somete a la jurisdicción de los Tribunales de Justicia de esta capital, con exclusión de todo otro fuero. La Compañía se reserva todos los derechos que puedan corresponderle para reclamar los daños y perjuicios que pudiera ocasionarle cualquier disposición legal que modificara los términos y condiciones del presente contrato, así como todos los que en justicia puedan corresponderle. También tendrá el derecho de recurrir en alzada contra toda resolución oficial que considere lesiva a sus intereses, y caso que ésta sea adoptada por la Delegación del Gobierno o por cualquier Ministerio, se recurrirá ante el Jefe del Gobierno, cuya resolución causará estado y aclarará la vía administrativa a los efectos de interponer recurso contencioso-administrativo.

La Compañía, con la aprobación oficial del Estado, podrá libremente transferir este contrato, con todos los derechos y obligaciones que se derivan del mismo, a cualquier persona natural o jurídica legalmente capacitada.

No podrán quedar modificadas las bases del presente contrato, ni anularse en contradicción con el mismo las leyes o disposiciones de carácter general o particular expedidas por el Estado o las Corporaciones de carácter público.

REALES DECRETOS

De conformidad con lo dispuesto en el Real decreto concordado de 6 de Diciembre de 1888,

Vengo en nombrar para la Canonjía vacante, por promoción de don Gregorio Yuste, en la Santa Iglesia Catedral, que ha de reducirse a Colegiata, de Albarracín, al Presbítero D. José Canut y Canut, propuesto en primer lugar por el Tribunal de oposición.

Dado en Santander a veinticinco de Agosto de mil novecientos veinticuatro.

ALFONSO

El Presidente del Directorio Militar,
MIGUEL PRIMO DE RIVERA Y ORBANEJA

Vengo en declarar jubilado, por el artículo 83 del Reglamento de 7 de Septiembre de 1918, con el haber que por clasificación le corresponda, a D. Ceferino Velasco y Ezquerro, Jefe de Administración de segunda clase del Cuerpo general de Administración de la Hacienda pública, Delegado de Hacienda en Zaragoza.

Dado en Santander a veinticinco de Agosto de mil novecientos veinticuatro.

ALFONSO

El Presidente del Directorio Militar,
MIGUEL PRIMO DE RIVERA Y ORBANEJA

Vengo en conceder honores de Jefe de Administración, libres de todo gasto, al tiempo de su jubilación y como recompensa especial de sus servicios y merecimientos, con arreglo al párrafo segundo del artículo 13 de la ley Reguladora del impuesto sobre Grandezas y Títulos, Condecoraciones y Honores, texto refundido de 2 de Septiembre de 1922, a D. José María Gutiérrez Díaz, Jefe de Negociado de tercera clase, jubilado, del Cuerpo general de Administración de la Hacienda pública.

Dado en Santander a veinticinco de Agosto de mil novecientos veinticuatro.

ALFONSO

El Presidente del Directorio Militar,
MIGUEL PRIMO DE RIVERA Y ORBANEJA

REALES ORDENES

S. M. el Rey (q. D. g.), de acuerdo con el Directorio Militar, que ha hecho suyo en todas sus partes el







Colegio Oficial
Ingenieros de
Telecomunicación

Asociación Española
Ingenieros de
Telecomunicación