

---

## gestión pública

# **G**estión pública, regulación e internacionalización de las telecomunicaciones: el caso de Telefónica S.A.

Patricio Rozas Balbontín

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Instituto Latinoamericano y del Caribe de  
Planificación Económica y Social - ILPES

Dirección de Gestión Pública y Regulación

Santiago de Chile, julio de 2003

Este documento fue preparado por Patricio Rozas Balbontín, experto de la Dirección de Gestión Pública y Regulación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN impreso: 1680-8827

ISSN electrónico: 1680-8835

ISBN: 92-1-322200-9

LC/L.1934-P

LC/IP/L.228

N° de venta: S.03.II.G.93

Copyright © Naciones Unidas, julio de 2003. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Resumen</b> .....	7
<b>I. Introducción</b> .....	9
<b>II. Innovación tecnológica, diversificación de la oferta y desarrollo de las telecomunicaciones</b> .....	13
<b>III. La internacionalización de la industria de las telecomunicaciones de España</b> .....	21
A. La apertura de los mercados españoles de telecomunicaciones.....	22
B. La privatización de Telefónica.....	24
C. Internacionalización y alianzas estratégicas de Telefónica ...	28
<b>IV. La estructura del grupo Telefónica</b> .....	35
A. Subgrupo Telefónica de España.....	38
B. Subgrupo Telefónica Latinoamérica (ex Telefónica Internacional).....	40
C. Subgrupo Telefónica Móviles.....	44
D. Subgrupo Terra Lycos.....	49
E. Subgrupo Telefónica Publicidad e Información (TPI).....	51
F. Subgrupo Emergia.....	52
G. Subgrupo Telefónica DataCorp.....	54
H. Subgrupo Grupo Admira (ex Telefónica Media).....	55
I. Subgrupo Telefónica Atento.....	58
J. Subgrupo Adquira/Katalyx (ex Telefónica B2B).....	59
<b>V. La expansión de Telefónica en América Latina y el Caribe</b> .....	63
A. Argentina.....	66
B. Brasil.....	76
C. Chile.....	78

D. Perú .....	83
E. México y América Central .....	85
<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>97</b>
<b>Serie Gestión pública: números publicados .....</b>	<b>101</b>

## Índice de cuadros

Cuadro 1	Ingresos mundiales anuales de empresas de telecomunicaciones según su origen, 1991-2001 .....	14
Cuadro 2	Evolución mundial de principales áreas de negocio del sector de telecomunicaciones, 1991-2001 .....	14
Cuadro 3	Participación de operadores dominantes en mercados de origen según facturación de empresas, 2001 .....	16
Cuadro 4	Cuota de mercado de la industria de telecomunicaciones de España según facturación de empresas (1999-2001) .....	24
Cuadro 5	Ingresos de explotación y resultados del ejercicio de Telefónica S.A. (1994-2001) ....	30
Cuadro 6	Participación de mercado en segmento de telefonía fija de Telefónica S.A. en países seleccionados de América Latina, 2001 .....	40
Cuadro 7	Participación de mercado en segmento de telefonía móvil de Telefónica S.A. en países seleccionados de América Latina, 2001 .....	46
Cuadro 8	Empresas del Grupo Telefónica en Argentina, 2001 .....	67
Cuadro 9	Empresas del Grupo Telefónica en Brasil, 2001 .....	77
Cuadro 10	Empresas del Grupo Telefónica en Chile, 2001 .....	81
Cuadro 11	Empresas del Grupo Telefónica en Perú, 2001 .....	84

## Índice de recuadros

Recuadro 1	La disputa tecnológica en la transición de la telefonía móvil de tercera generación ....	19
Recuadro 2	Algunos hitos en la historia de Telefónica S.A. ....	25
Recuadro 3	Aspectos sustantivos de la alianza estratégica suscrita por los grupos Telefónica y BBVA, febrero del 2000 .....	32
Recuadro 4	El ingreso de Telefónica S.A. al segmento argentino de televisión por cable: un ejemplo de defensa del poder de mercado de la firma dominante en la telefonía básica .....	71
Recuadro 5	Dictamen de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia sobre adquisición de AC Inversora S.A. y Atlántida Comunicaciones por Telefónica Media... 75	75

## Índice de gráficos

Gráfico 1	Grupos Telefónica y BBVA: control cruzado de acciones y empresas de propiedad conjunta ( <i>joint ventures</i> ) .....	27
Gráfico 2	Estructura principal del grupo Telefónica S.A., diciembre de 2001 .....	37
Gráfico 3	Subgrupo Telefónica de España, diciembre de 2001 .....	39
Gráfico 4	Subgrupo Telefónica Latinoamericana (ex Telefónica Internacional), diciembre de 2001 .....	42
Gráfico 5	Subgrupo Telefónica Móviles, diciembre de 2001 .....	48
Gráfico 6	Subgrupo Terra Lycos, diciembre de 2001 .....	50
Gráfico 7	Subgrupo Telefónica Publicidad e Información (TPI), diciembre de 2001 .....	52
Gráfico 8	Subgrupo Emergia, 31 de diciembre de 2001 .....	53

---

Gráfico 9	Subgrupo Telefónica DataCorp, diciembre de 2001.....	55
Gráfico 10	Subgrupo Admira Media (ex Telefónica Media), diciembre de 2001 .....	57
Gráfico 11	Subgrupo Telefónica Atento, diciembre de 2001 .....	59
Gráfico 12	Subgrupo Adquira/Katalyx (ex Telefónica B2B), diciembre de 2001.....	61



---

## Resumen

---

El objetivo primordial de este informe es analizar la principal expresión de la internacionalización de la industria de telecomunicaciones de América Latina y el Caribe: la expansión de Telefónica S.A. en los mercados más relevantes de la región y su progresiva transformación en el mayor operador telefónico de habla hispana durante la década de 1990. Este análisis se hace con el propósito de evaluar los diversos efectos de este proceso sobre los sistemas regulatorios nacionales y las funciones del Estado en la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones.

La hipótesis central de esta investigación sostiene que la apertura del sector a la participación de agentes económicos privados en la mayoría de los países de la región, así como la internacionalización de la industria que esta apertura conllevó, y la profunda transformación y desarrollo de las tecnologías de la información que se produjeron en el sector, provocaron cambios de gran importancia en diferentes áreas como: la organización de la industria; la naturaleza de sus mercados; la estructura de la oferta; la composición y nivel de la demanda, y las estrategias de inserción empresarial de los agentes privados. Tales cambios tienen, a su vez, una gran incidencia sobre los sistemas regulatorios nacionales y la definición de las funciones del Estado en la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones en los diversos escenarios que se configuraron a raíz de la privatización de los monopolios estatales en los países en que se aplicó esta reforma.

Por tanto, el análisis de la internacionalización de Telefónica se realiza desde la perspectiva de la organización industrial del sector de las telecomunicaciones conforme a los nuevos parámetros institucionales, el funcionamiento de los mercados y los desafíos que deben enfrentar las autoridades en relación con los incrementos de eficiencia y competitividad que requiere la región para mejorar su inserción internacional.

En el primer capítulo del documento se explican las razones de interés público que motivan la investigación pormenorizada de los efectos producidos por la apertura de los mercados de la industria de telecomunicaciones sobre los sistemas regulatorios nacionales y las funciones del Estado en la provisión de servicios públicos en escenarios post privatizaciones.

En el segundo capítulo se exponen los aspectos más relevantes de la transformación técnica de la producción de los servicios de telecomunicaciones registrada en la década de 1990, analizándose sus efectos sobre la estructura de la oferta y de la demanda, la naturaleza de los mercados que emergen y la interrelación de los negocios emergentes con la actividad de origen –la telefonía básica–, todavía eje del desarrollo sectorial de las telecomunicaciones. Desde la perspectiva de las personas como poderes de decisión en materia de inversiones y de formulación de políticas, tales aspectos son claves para dilucidar las grandes potencialidades de las empresas que diversificaron sus líneas de negocios y los problemas de competencia que se pueden suscitar en el desarrollo del sector. A partir de estos elementos se enuncian los principales criterios de política pública que las autoridades de cada país deben tener en consideración al redefinir la política sectorial y establecer el marco regulador de la industria de telecomunicaciones que se constituyó en la última década.

En el tercer capítulo se abordan los diversos factores que han contribuido más decisivamente a la expansión de Telefónica en los países de América Latina en la década de los años noventa, proceso que la transformó en la empresa dominante del sector en varios de los países de la región. En este capítulo se hace especial referencia a los cambios registrados en la industria española de las telecomunicaciones como consecuencia de la incorporación de ese país a la Unión Europea, así como a la estrategia de crecimiento y desarrollo adoptada por Telefónica en los países de la región y en los diversos segmentos de mercado en los que se ha insertado, como parte de una política pública definida por las autoridades de España, que se percibe con objetivos similares a los perseguidos por sus pares latinoamericanas, pero muy diferentes en lo que se refiere a la definición de los instrumentos y medidas para su concreción.

En los capítulos cuarto y quinto se analizan la estructura del consorcio internacional constituido en torno a Telefónica S.A., entendida como una empresa multidoméstica y global de acuerdo a su propia definición, y su expansión en los mercados más relevantes de América Latina y el Caribe. En los capítulos mencionados se identifican los principales mecanismos empleados por la empresa hispana para asentar su posición en los mercados de la región, la amplia cobertura del área de negocios del consorcio y la compleja integración de empresas del tipo *holding*, filiales y coligadas que Telefónica ha construido en los años más recientes. Los antecedentes revisados son de gran utilidad para comprender el origen de muchos de los conflictos regulatorios que suelen suscitarse en los diversos mercados nacionales en los que la empresa hispana ha alcanzado una posición relevante, cuando no preeminente.

En el capítulo sexto se expone una reflexión final, sobre la base de las principales conclusiones obtenidas de los diversos aspectos investigados, acerca de los variados obstáculos y desafíos que las autoridades regulatorias del sector de telecomunicaciones de cada país deberán afrontar para lograr que las ganancias de eficiencia que genera la nueva estructura de la industria se transformen, efectivamente, en mayores niveles de competitividad de cada economía nacional en la región.

## I. Introducción

---

En términos generales, el objetivo principal de esta investigación es analizar de qué manera las funciones del Estado en la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones han debido ser redefinidas en los escenarios que se configuraron luego de la privatización de los monopolios estatales en los países en que se aplicó esta reforma. En particular, interesa analizar el efecto provocado por el ingreso de importantes consorcios internacionales en los principales mercados de la región sobre los sistemas regulatorios nacionales en el contexto de la apertura del sector a la participación de agentes económicos privados y de la acelerada transformación de la industria de las telecomunicaciones que se basó en el desarrollo de las tecnologías de la información.

La veloz expansión de Telefónica S.A. en los principales mercados de la región y su progresiva transformación en el mayor operador telefónico de habla hispana durante la década de 1990 determinaron que el análisis del proceso de internacionalización de la industria de las telecomunicaciones tuviera como principal referente empírico a las operaciones emprendidas por esta empresa en América Latina y el Caribe.

La hipótesis central de esta investigación sostiene que la apertura del sector a la participación de agentes económicos privados en la mayoría de los países de la región, la internacionalización de la industria que esta apertura conllevó y la profunda transformación y desarrollo de las tecnologías de la información, provocaron cambios de gran importancia en la organización de la industria, la naturaleza de sus mercados, la estructura de la oferta, la composición y nivel de la demanda, y las estrategias empresariales de los agentes privados que impulsaron su desarrollo.

Por tanto, el análisis de la internacionalización de Telefónica se realiza, en este estudio, desde la perspectiva de la organización industrial del sector de las telecomunicaciones conforme a los nuevos parámetros institucionales, el funcionamiento de los mercados y los desafíos que deben enfrentar las autoridades en relación con los incrementos de eficiencia y competitividad que requieren las economías de la región para mejorar su inserción internacional.

En la década de 1990 el sector de las telecomunicaciones de América Latina registró importantes cambios institucionales: las principales empresas de telefonía básica de la región fueron transferidas a agentes económicos internacionales y los marcos legales fueron modificados radicalmente para permitir tanto la segmentación de la industria, como la incorporación de nuevas tecnologías, el desarrollo de líneas de negocios antes inexistentes y el ingreso de nuevos actores a los mercados respectivos. No obstante, en los diversos escenarios que se configuraron después de las reformas, el Estado ha continuado desempeñando un importante papel en el desarrollo de la actividad, fortaleciéndose su rol como garante de la provisión eficiente de los servicios de telecomunicaciones conforme a las necesidades de cada país, en el marco del nuevo orden económico internacional.

Asimismo, en los últimos diez años, la industria de las telecomunicaciones ha registrado una notable transformación de sus procesos productivos y de su estructura de negocios, constituyéndose en uno de los principales vectores de la modernización de los sistemas productivos de los países de la región. Las nuevas tecnologías que han sido incorporadas contribuyeron a debilitar las barreras a la entrada –en especial aquéllas que se relacionan con las economías de escala de los operadores dominantes–, permitiendo el ingreso de nuevos competidores en algunos segmentos de la telefonía básica a la par de su expansión en las nuevas líneas de negocios del sector. Sin embargo, las empresas dominantes en los mercados de telefonía básica han podido mantener altos niveles de participación en sus respectivos mercados de origen debido a la diversificación de sus áreas de negocio. Tales áreas corresponden a la telefonía móvil y a la transmisión de imágenes y datos, que utilizan parte importante de la infraestructura de la telefonía básica, la misma que también es empleada por las empresas recién entrantes al sector.

De este modo, el desarrollo de las telecomunicaciones no sólo generó productos sustitutos de la telefonía básica, sino también vías adicionales de ingresos a las empresas operadoras mediante el desplazamiento de la curva de demanda de consumo telefónico básico y el cobro de cargos de acceso por el uso de las redes de telefonía fija. Este hecho ha determinado una situación de integración vertical de los principales negocios del sector y, simultáneamente, de complementación de los servicios ofertados por las operadoras telefónicas que se han diversificado exitosamente y por sus filiales o empresas relacionadas.

En consecuencia, los nuevos productos del sector tienden a ser complementarios y no sustitutos de la telefonía fija, lo que resulta determinante para evaluar los niveles efectivos de competencia en la industria de telecomunicaciones en su actual fase de desarrollo, más aún si la oferta de los nuevos productos tiende a concentrarse en empresas filiales de las principales proveedoras de telefonía básica, cuando no por ellas mismas directamente.

Paralelamente a la incorporación de nuevas tecnologías y a la diversificación de las áreas de negocio, el poder de mercado de las empresas dominantes ha estado también sustentado, en algunos casos, en las condiciones de monopolio establecidas en el marco legal que normó su privatización, que proveyó a las empresas dominantes de una barrera legal a la entrada de nuevos competidores durante un período determinado.

Las empresas que gozaron de esta protección no sólo pudieron recuperar parte importante de su inversión inicial en un período más corto que el estimado en condiciones de competencia con una menor tasa de retorno. Además estas empresas dispusieron de un período lo suficientemente

extenso para modernizar sus sistemas de transmisión e incorporar las nuevas tecnologías disponibles, sin que sus políticas de tarifas y precios, así como la rentabilidad esperada, fueran amenazadas por las políticas comerciales de penetración de mercado de potenciales nuevos competidores internacionales.

De esta manera, la diversificación de los antiguos monopolios telefónicos estatales, hoy privatizados, ha estado vinculada a la formación de complejas estructuras organizacionales que integran en un mismo grupo empresarial los antiguos y los nuevos negocios, abarcando incluso actividades ajenas al negocio principal de las telecomunicaciones.

La plataforma de este proceso –a la par del uso más intensivo del capital que ha caracterizado el desarrollo de la industria– la constituye un vigoroso proceso de integración horizontal, vertical y de aglomeración de firmas relacionadas con la actividad, lo que ha incidido en incrementar la productividad y la eficiencia de las empresas del sector. Esto ha sido posible mediante la disminución de los costos de transacción (economías de diversificación) y por la vía de las sinergias que emanan de la explotación conjunta de unidades de capital fijo por dos o más filiales del conglomerado (economías de ámbito). Ambos factores se agregan a la transferencia de costos desde las empresas con precios no regulados a empresas reguladas de cada consorcio cuando éstas últimas deben negociar sus tarifas con la autoridad regulatoria.

No obstante el espectacular crecimiento de las empresas telefónicas de cada país y del importante nivel de desarrollo alcanzado por este sector en la región, el hecho de que estas nuevas estructuras organizacionales estén constituidas parcialmente por empresas no reguladas, junto a empresas con tarifas reguladas, y que además dichas estructuras estén coordinadas por empresas del tipo *holding*, sugiere que cada país puede también tener un alto costo en términos del bienestar social, si acaso el sistema regulatorio establecido no es suficientemente eficiente, en virtud de la distorsión de la estructura de costos de cada empresa y de los subsidios cruzados que pueden derivar de esta situación.

En este caso, la mayor eficiencia operacional de las empresas, además de los beneficios obtenidos de los vacíos existentes en el marco regulatorio, no se traducirá en disminución de tarifas y expansión del consumo de los servicios de telecomunicaciones –como presume el análisis neoliberal–, sino en aumento de la renta monopólica o, en su defecto, en generación de ganancias extraordinarias para el conglomerado dominante respecto de las obtenidas por otros actores de la industria durante el mismo período.

Desde una perspectiva sistémica, el Estado puede intentar elevar la eficiencia del sector de telecomunicaciones promoviendo el ingreso de nuevos participantes por distintas vías y/o restringiendo la integración de empresas y la concentración de mercado, que se convierten en objetivos primordiales de la política pública en el sector.

Asimismo, las autoridades regulatorias pueden obligar al monopolio proveedor de los servicios a ajustar su comportamiento a un modelo de competencia perfecta, cuando por razones de escala u otras no es posible el ingreso de nuevos entrantes con posibilidades de competir con la empresa dominante por cuotas de mercado relevantes. En este último caso el Estado hace uso de su función regulatoria para inducir un ascenso de la eficiencia a niveles equivalentes a los que se alcanzarían en un mercado competitivo. Para tal efecto, el análisis de las diversas experiencias en los países que reformaron la industria de las telecomunicaciones sugiere que es indispensable contar con un sólido marco regulatorio inicial, de modo que ya en las licitaciones se especifiquen las reglas a las que deberán someterse las empresas concursantes (Paredes, 1993; CEPAL, 1998).

La necesidad de traspasar la mayor eficiencia de las empresas de telecomunicaciones a los distintos usuarios de los servicios (personas, entidades públicas y empresas) es, en consecuencia, un objetivo de interés público que no se puede soslayar y que se relaciona con la competitividad del

conjunto de la economía. Por esta razón, las autoridades regulatorias del sector deben prestar extrema atención a las nuevas modalidades de organización de la industria, por completo distintas a las precedentes, así como a las estrategias corporativas de los conglomerados que controlan las principales empresas operadoras del sector. De lo que se trata es de tener una mirada de conjunto sobre la evolución probable del sector y de sus impactos y encadenamientos, haciendo especial hincapié en los tiempos de maduración de los proyectos de inversión, y a sus interconexiones y secuencias.

La promoción de comportamientos competitivos de las empresas del sector, aun en los casos que por razones de escala no sea posible la incorporación de nuevas empresas operadoras, constituye un segundo objetivo de interés público que las autoridades regulatorias no pueden soslayar y deben mantener en su agenda. Esta responsabilidad obliga al Estado a regular y promover la competencia, enfrentando todas las prácticas de abuso de posición dominante y también a proyectar tendencias, a evaluar las decisiones de las empresas y a anticipar si sus compromisos de desarrollo tienen destino cierto, lo que tiene gran incidencia en las políticas tarifarias.

Por otra parte, los cuantiosos montos de inversión involucrados en el crecimiento de esta industria, sus largos períodos de maduración, y sobre todo, la generación de importantes externalidades positivas y negativas, entre otros factores, también son razones de interés público que han determinado que el Estado deba seguir desempeñando un importante papel en el desarrollo de la industria de telecomunicaciones. Esto sugiere la necesidad de contar con algún tipo de diseño estratégico para la expansión del sector de conformidad con los principios básicos que orientan la gestión pública en la provisión de los servicios de infraestructura.

Al margen de la libertad que se ha asignado a los agentes económicos privados para operar y desarrollar los sistemas de telecomunicaciones en la mayoría de los países de la región, desde la perspectiva de la gestión pública, persiste la necesidad de dar coherencia técnica y económica al conjunto de las grandes obras públicas y privadas, lo que implica la necesidad de determinar la instancia adecuada a esta finalidad y precisar sus atribuciones y funciones primordiales.

Al respecto, no se puede dejar de tener en cuenta que las decisiones que se adopten en materia de desarrollo de los servicios de utilidad pública –en especial de aquellos que se refieren al sector de las telecomunicaciones– contribuyan fuertemente a determinar la estructura económica y social que se plasme en el futuro, además de viabilizar la pretendida inserción en el mundo externo. Como ya se sostuvo anteriormente en una publicación del ILPES, las consecuencias unívocas de estas decisiones serán el crecimiento y sus potencialidades, la equidad que se logre y las oportunidades que se brinde para los distintos componentes de la sociedad (ILPES, 2000).

## **II. Innovación tecnológica, diversificación de la oferta y desarrollo de las telecomunicaciones**

---

En este capítulo –según se anunció precedentemente– se explican los aspectos más relevantes de la transformación técnica de la producción de los servicios de telecomunicaciones registrada en la década de 1990, en particular sus efectos sobre la estructura de la oferta y de la demanda, la naturaleza de los mercados que emergen al amparo del desarrollo de la industria y la interrelación de los negocios emergentes con la actividad de origen –la telefonía básica–, todavía eje del desarrollo sectorial de las telecomunicaciones.

Desde la perspectiva de los tomadores de decisiones en materia de inversiones y de formulación de políticas, tales aspectos son claves para dilucidar las grandes potencialidades de las empresas que diversificaron sus líneas de negocios y los problemas de competencia que se pueden suscitar en el desarrollo del sector. A partir de estos elementos se enuncian los principales criterios de política pública que las autoridades de cada país deben tener en consideración al redefinir la política sectorial y establecer el marco regulador de la industria de telecomunicaciones que se constituyó en la última década.

Las telecomunicaciones constituyen una de las actividades más dinámicas de la economía internacional, especialmente las de desarrollo más reciente. Según datos de la Unión Internacional de Comunicaciones, durante el período 1990-2001 el número de líneas de

telefonía fija aumentó de 520 a 1 053 millones, en tanto el tráfico internacional subió de 33 mil millones a 127 mil millones de minutos. En los segmentos más nuevos de esta industria, el crecimiento ha sido aún más fuerte, elevándose notablemente el número de suscriptores de telefonía móvil de 11 millones a 955 millones y el de usuarios de Internet, de 2,6 a 502 millones. Por otra parte, los ingresos anuales de las empresas de telecomunicaciones por concepto de la venta de servicios se elevaron de 396 mil millones de dólares a 968 mil millones de dólares durante el período y se estima que habrían llegado a 1 020 mil millones en 2002 (UIT, 2002). En el mismo período, la inversión total en servicios de telecomunicaciones alcanzó a 1,6 billones de dólares, monto que refleja las expectativas de las mayores empresas de esta industria sobre la evolución de la demanda en los próximos años y la incesante renovación de la oferta como consecuencia de la acelerada introducción de nuevas tecnologías y de su impacto en los ciclos de vida de los productos y servicios de telecomunicaciones, que decreta su rápida obsolescencia.

**Cuadro 1**  
**INGRESOS MUNDIALES ANUALES DE EMPRESAS DE**  
**TELECOMUNICACIONES SEGÚN ORIGEN, 1991-2001**

(millardos de dólares a precios corrientes)

	1991	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Servicios</b>	403	672	712	767	854	920	968
<b>Equipos</b>	120	213	234	248	269	290	264
<b>Total</b>	523	885	946	1 015	1 123	1 210	1 232

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (2002)

**Cuadro 2**  
**EVOLUCIÓN MUNDIAL DE PRINCIPALES ÁREAS DE NEGOCIO DEL SECTOR DE**  
**TELECOMUNICACIONES, 1991-2001**

	1991	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Líneas de telefonía fija (millones)</b>	546	738	792	846	905	983	1 053
<b>Teléfonos móviles (millones)</b>	16	145	215	318	490	740	955
<b>Tráfico internacional (millardos de minutos)</b>	38	71	79	89	100	118	127
<b>Computadores (PC) (millones)</b>	130	275	325	375	435	500	555
<b>Usuarios de Internet (millones)</b>	4,4	74	117	183	277	399	502

Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (2002)

En la década de 1990, esta industria registró transformaciones radicales de considerable importancia en la organización de su estructura productiva y en la naturaleza de sus mercados, que se relacionan con la emergencia e introducción de nuevas tecnologías en la producción de los servicios básicos del sector y con los cambios dispuestos en los marcos legales regulatorios en numerosos países con el propósito de propiciar la participación de nuevos actores en los mercados respectivos. Cabe destacar, en este sentido, que en 1997, después de tres años de negociaciones, los gobiernos de 69 países (95% del mercado mundial de las telecomunicaciones) firmaron un acuerdo en el seno de la Organización Mundial del Comercio (OMC) para reducir las barreras al comercio internacional de las telecomunicaciones. Asimismo, en 1998, los compromisos respecto de los servicios de telecomunicaciones básicas pasaron a formar parte de los suscritos en materia de servicios, anexos al Acuerdo General sobre Comercio de Servicios, vigente desde la conclusión de la Ronda Uruguay en 1994.

Hasta fines de los años ochenta, en la mayoría de los países del mundo las telecomunicaciones eran un servicio público de líneas fijas (monopolio natural) con redes de cobre caracterizadas por sistemas híbridos (análogos/digitales), de conmutación de circuitos, tarifados por minuto y distancia, que operaban en escenarios en los que todavía no se masificaba el uso de las computadoras y de la

información. Actualmente, las redes de telecomunicaciones son sistemas digitales basados en banda ancha, de conmutación de paquetes, tarifados progresivamente por megabatio, sin importar la distancia (Banco Mundial, 2001; Kelly, 2000).

La industria de las telecomunicaciones que se configuró en los años noventa es internacional, elevándose progresivamente la escala de operaciones que requieren los nuevos conglomerados para alcanzar un rendimiento óptimo en los mercados globales y amortizar las cuantiosas inversiones que necesitan las empresas para su modernización y desarrollo. No obstante esta limitación impuesta a las empresas que no se internacionalizaron adecuadamente, la nueva industria de telecomunicaciones se caracteriza asimismo por una creciente competencia en los mercados locales, que se extiende desde la telefonía básica hacia los nuevos servicios (móvil digital, televisión por cable, Internet/multimedia), en virtud de la liberalización de los mercados y la diversificación de la oferta resultante de la notable innovación tecnológica registrada en el sector. Asimismo, la nueva industria de telecomunicaciones es una actividad que tiende a configurarse cada vez con más fuerza en un “*cluster*”, en el que se integran, además de las empresas productoras de servicios de telecomunicaciones propiamente tales, empresas que se dedican a actividades relacionadas con el sector, sea en la fabricación de infraestructura y aparatos (satélites, cables submarinos y terrestres, equipos para redes, teléfonos móviles, entre otros), o en la provisión de aplicaciones (correo electrónico, portales, e-comercio y otros).

En particular, las innovaciones tecnológicas han provocado simultáneamente una amplia diversificación de la oferta de los servicios de telecomunicaciones y una creciente integración de su producción, que hasta comienzos de los años noventa estuvo preferentemente segmentada en empresas especializadas. Ambas situaciones han incidido de manera contradictoria sobre las condiciones de competencia en los diversos segmentos de mercado del sector y sobre las estrategias corporativas adoptadas por las empresas de telecomunicaciones para su desarrollo, debilitándose en el mercado local, por una parte, las barreras a la entrada de naturaleza técnica, económica y financiera que dificultaban el ingreso de nuevos actores al sector, especialmente las economías de escala, a la vez que se ha fortalecido, por otra parte, la tendencia a la diversificación integrada de las empresas del sector, estimulándose la formación de grandes grupos de empresas de telecomunicaciones que progresivamente se transformaron en conglomerados multinacionales.

Estos hechos han contribuido a impulsar un proceso de concentración empresarial —a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas— sin precedentes, dada su magnitud y naturaleza. La CEPAL registró numerosas operaciones de este tipo en el sector de telecomunicaciones durante los años noventa. En 1992, se estableció *Unisource*, formada —entre otras— por la KPN Telecom de los Países Bajos y la empresa sueca Telia, a las que un año más tarde se unió Swiss Telecom. Unisource también tiene participación en WorldPartners, en conjunto con AT&T, KDD de Japón, Sing Tel de Singapur y Testra. En 1997, esta alianza experimentó cambios importantes, que fueron la salida de Telefónica de España y el ingreso de Telecom Italia. En 1993, British Telecom (BT) y la estadounidense MCI gestaron *Concert* con el objeto de proveer servicios de telecomunicación a través de todo el mundo. No obstante, luego del fallido intento de fusión entre BT y MCI, la adquisición de MCI por parte de WorldCom, y la fusión de BT y la estadounidense AT&T, Concert quedó bajo el control de esta última alianza transcontinental, perdiendo bastante presencia en el mercado europeo. Otra alianza estratégica es la que se constituyó con el nombre de *Global One*, formada por France Telecom, Deutsche Telekom y U.S. Sprint. En este escenario también se han registrado fusiones y adquisiciones de gran importancia, destacando la fusión de Telia (Suecia) y Telenor (Noruega); la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) de la británica Cables & Wireless por la operadora japonesa International Digital Communications (IDC); la alianza entre BT y la japonesa Nippon Telegraph and Telephone Corp. (NTT); y la OPA hostil de Olivetti por Italia Telecom en abril de 1999, que hizo fracasar la OPA intentada por Deutsche Telekom (CEPAL, 2001a).

Los analistas que ponen el énfasis en el impacto de la innovación tecnológica sobre la oferta de productos y servicios de telecomunicaciones subrayan que esta industria ha ido evolucionando en

términos generales desde una estructura de monopolio natural hacia una situación en que las condiciones para la competencia son cada vez más nítidas. Aseveran, sobre la base de la evidencia empírica disponible, que el argumento que justificaba por motivos de eficiencia la existencia de una sola firma proveyendo servicios en el mercado de las telecomunicaciones ha tendido a desaparecer. No obstante, ha habido quienes han indicado también que la concreción de esta tendencia natural en un ambiente de real competencia puede verse abortada por la existencia de monopolios históricos, no desarticulados en los procesos de privatización, cuyas conductas generan condiciones que impiden o retrasan el establecimiento del régimen de libre competencia (San Martín y Fuentes, 2001; Rozas, 2002), como puede observarse en el cuadro 3 que registra la participación de mercado de la empresa dominante en varios de los países de Europa luego de la liberación de la industria de telecomunicaciones acordada en 1986 e implementada progresivamente durante la década de 1990.

**Cuadro 3**

**PARTICIPACIÓN DE OPERADORES DOMINANTES EN  
MERCADOS DE ORIGEN SEGÚN FACTURACIÓN DE EMPRESAS, 2001**  
*(en porcentajes)*

País	Operador	2001
Italia	Telecom Italia	97
Portugal	Portugal Telecom	95
España	Telefónica	87
Alemania	Deutsche Telekom	80
Francia	France Telecom	80
Bélgica	Belgacom	77
Holanda	KPN	76
Reino Unido	British Telecom	60
Suecia	Telia	55

**Fuente:** Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones de España.

Uno de los fenómenos más importantes del desarrollo de esta industria en las últimas décadas es su progresiva convergencia con la actividad informática y la industria electrónica, que permitió la difusión rápida y barata de la información gracias a la caída del costo de procesamiento y el aumento en la capacidad y velocidad de transporte.

El avance tecnológico ha jugado un papel clave debido a tres factores principales: en primer lugar, por su impacto en la estructura de costes de las empresas operadoras de telefonía al aumentar la capacidad de transmisión de la información y al reducirse sensiblemente los precios de los equipos; en segundo lugar, porque las nuevas plataformas tecnológicas son capaces de poner a disposición de las empresas operadoras una gama más amplia de servicios y facilidades, y en tercer lugar, porque los nuevos equipos presentan menores requerimientos de espacio físico, energía y de mantenimiento.

El resultado global ha sido una fuerte reducción del costo unitario de producción, especialmente en los proyectos de inversión de las empresas operadoras de telecomunicaciones, lo que, unido a la mayor competencia en los segmentos de desarrollo más reciente, hace que se puedan producir reducciones apreciables en los precios cobrados a los consumidores. De hecho, como lo indica J. Bond (1997a), a modo de ejemplo, el costo de un circuito de transmisión de voz en fibra óptica disminuyó a la diez milésima parte en los últimos veinte años, como resultado del desarrollo de este tipo de medios y el abaratamiento de la electrónica (San Martín y Fuentes, 2000).

En este sentido, la introducción de la tecnología digital en la producción de servicios de telecomunicaciones permitió ampliar notablemente las posibilidades de uso de distintos soportes físicos y de software en la red de telecomunicaciones, mejorando la calidad y velocidad de transmisión de las señales y abaratando notablemente los costos de esta transmisión (Lasheras, 1999). Asimismo, los avances tecnológicos en el ámbito de los medios de transmisión inalámbricos

(“*wireless*”) y de soluciones de conversión de las redes de televisión por cable para el suministro de servicios bidireccionales o interactivos, ofrecen alternativas potencialmente competitivas con el “*local loop*” convencional utilizado por las compañías telefónicas locales, para acceder directamente al usuario final, comenzando así a erosionarse la base del monopolio natural que ha predominado en este sector en los mercados locales (Bond, 1997b, Smith, 1995 y, San Martín y Fuentes, 2000).

Hacia fines de los años noventa, la emergencia de nuevas tecnologías, actualmente enfocadas a entregar mayor ancho de banda a los usuarios y a la integración de las diferentes redes de acceso y de transmisión de datos, propician nuevos cambios en la estructura productiva de las telecomunicaciones, acentuándose sus efectos sobre la naturaleza de los mercados de cada segmento. Entre las nuevas tecnologías que se irán incorporando destacan: WLL (*Wireless Local Loop*, servicio telefónico local de acceso inalámbrico); LMDS (*Local Multipoint Distribution System*, servicio de ancho de banda de acceso inalámbrico que opera entre 25 y 40 GHz); tercera generación móvil (3G, servicios móviles de mayor ancho de banda); módem-cable; ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Loop*, digitalización del acceso que aumenta la capacidad del par de cobre), y NGN (Next Generation Network, redes fijas de conmutación de paquetes). Todas ellas permitirán generar mayores eficiencias en costos y desarrollar nuevos y mejores servicios (Telefónica CTC Chile, 2002).

De esta manera, en la década de 1990 emergieron servicios que complementan los servicios de telefonía local, aunque en ciertos casos también pueden llegar a ser sustitutos cercanos. Además, las redes de estos servicios pueden potencialmente competir con la red fija como forma básica de acceso al usuario final de servicios de telecomunicaciones. Específicamente, los últimos años se han caracterizado por la violenta irrupción de la telefonía móvil y la transmisión de datos por Internet. La telefonía móvil está creciendo con rapidez tanto en los países industrializados como los países en desarrollo. A nivel mundial, entre 1990 y 2000 la proporción correspondiente a telefonía móvil pasó abruptamente de menos 3% a más de 27%, mientras que la de telefonía básica bajó de casi 90% a menos de 55% (UIT, 2001).

En particular se ha observado un crecimiento exponencial de la telefonía móvil y la transmisión de datos, uno menos marcado de la telefonía básica —con fuerte incremento de las llamadas internacionales y más moderado de las locales— y una enorme expansión de la Internet.

En el segmento de telefonía básica, las empresas que controlaban el mercado sobre la base del monopolio legal y la propiedad de las redes de acceso al usuario final debieron digitalizar el servicio y reemplazar las redes fijas de alambre de cobre con el propósito de aumentar la capacidad de transmisión de voz, datos e imágenes, en la medida que las redes antiguas restringen físicamente la proliferación de la revolución digital. La modernización de las redes puede hacerse mediante la sustitución de las redes fijas de alambre de cobre por redes de fibra óptica, el uso de DSL (*Digital Subscribers Line*), o la asociación con operadores de televisión por cable, satélite u otro sistema. Para estas empresas, la renovación tecnológica se volvió una condición imprescindible para evitar su desplazamiento del mercado por los actores que ingresaban con nuevas tecnologías (móvil celular, WLL (*Wireless Local Loop*)). En la mayoría de los casos, sin embargo, las empresas dominantes en la telefónica fija tradicional diversificaron sus líneas de productos y servicios, y enfrentaron a las empresas entrantes explotando en los nuevos segmentos de la industria las ventajas de posición que derivan de su condición monopólica previa en la telefonía básica.

En el segmento de la telefonía móvil la velocidad de las innovaciones tecnológicas ha sido mucho mayor todavía. En un lapso de apenas 15 años se estableció la telefonía móvil análoga de primera generación, se pasó con éxito a la telefonía digital de segunda generación y se acerca a la inauguración de la tercera. El reemplazo de las redes análogas de primera generación por sistemas digitales de segunda generación redundó en un fenomenal crecimiento de la industria de las telecomunicaciones, que trajo consigo una bonanza comercial, financiera y bursátil sin precedentes

para sus principales protagonistas. El paso de la segunda a la tercera generación ha sido, sin embargo, más complicado por el alto endeudamiento en que han debido incurrir las principales empresas internacionales de la industria para financiar las cuantiosas inversiones asociadas a la introducción de las nuevas tecnologías.

El avance de una generación de telefonía móvil a otra más sofisticada ha dado lugar a una fuerte competencia entre las mayores empresas del sector que procuran ganar cuotas de mercado adicionales aprovechando las ventajas de competitividad que obtienen del control de las nuevas tecnologías o, simplemente, como lo ha planteado la CEPAL, impedir convertirse en víctimas de lo que algunos han denominado “aplicaciones asesinas” de la tecnología, esto es, innovaciones comercialmente viables que poseen tantas ventajas competitivas que literalmente permiten expulsar del mercado a los competidores que no poseen tal tecnología. La carrera de las empresas para estar entre las primeras en ofrecer servicios móviles de tercera generación se entremezcla con la otra competencia entre distintas opciones tecnológicas en torno de las cuales se agrupan las empresas. Las empresas luchan para que su opción tecnológica se imponga sobre las otras y así formar parte del grupo que influye en el perfil futuro de la industria y de los mercados (CEPAL, 2001a).

El énfasis puesto por la mayoría de los analistas sobre la condición más favorable a mayores grados de competencia en los mercados del sector de telecomunicaciones, que derivarían de la introducción de nuevas tecnologías y de la progresiva erosión de los monopolios integrados verticalmente, tiende a omitir el impacto concentrador sobre la estructura de la industria y de los mercados que tiene la integración de varios de los segmentos de la industria producida por algunas de las tecnologías incorporadas a las actividades del sector en los años noventa. Sobre este particular aspecto, algunos autores han destacado la tendencia a la desaparición de la tradicional correspondencia entre medios de telecomunicaciones y servicios provistos como una de las características más importantes de la organización actual de la industria de las telecomunicaciones, que refuerza además la declinación de los costos de producción. Este fenómeno de convergencia ha inducido la paulatina desaparición de las empresas de telefonía, transmisión de datos o televisión por cable —que operaban sobre la base de redes diferentes para proveer sus servicios respectivos— y la formación de empresas de telecomunicaciones, que proveen simultáneamente una amplia gama de servicios y productos a través de una misma red de transmisión.

La tendencia a una mayor concentración de la industria se ve reforzada, además, por la intensa diversificación internacional de las principales empresas del sector a nivel global. En gran medida, el cambio tecnológico representa una fuerte ventaja competitiva para las empresas transnacionales (ET) que de preferencia promueven la innovación tecnológica. Tales ventajas de competitividad amenazan la posición de las empresas que no integran rápidamente la nueva tecnología. Esto explica que en la industria de las telecomunicaciones los cambios tecnológicos hayan sido tan radicales y veloces que han exigido a las empresas una constante renovación y modernización de sus redes, cuando no la construcción de nuevas redes e infraestructura.

No resulta extraño, en consecuencia, que en los sectores altamente intensivos en tecnología se están formando nuevos tipos de oligopolio basados en el conocimiento, según lo ha establecido la UNCTAD. Estos nuevos oligopolios, distintos a los tradicionales, son dinámicos y buscan disminuir los riesgos e incertidumbres mediante una actitud flexible que procura controlar los cambios inevitables, en lugar de una actitud rígida en defensa del *statu quo*. Más que centrar su enfoque en la creación de barreras a la entrada, estáticas y basadas en el tamaño, su objetivo es tener un papel protagónico en la delimitación de las cambiantes fronteras del sector en que operan, así como en el control y la configuración de las trayectorias tecnológicas, los estándares de producción y las reglas de la competencia. Están formados por una red de empresas y no por compañías individuales, constituyendo las alianzas estratégicas su estructura básica y sus piezas maestras (UNCTAD, 1999).

## Recuadro 1

**LA DISPUTA TECNOLÓGICA EN LA TRANSICIÓN DE LA TELEFONÍA MÓVIL DE TERCERA GENERACIÓN**

Un factor subyacente en el acelerado avance de la industria de las telecomunicaciones es la tecnología. En la telefonía móvil, tres tecnologías básicas de segunda generación compiten para dominar la transición hacia la tercera generación: GSM (Global System for Mobile Communications o sistema mundial de comunicaciones móviles), TDMA (Time Division Multiple Access o acceso múltiple por división en el tiempo) y CDMA (Code Division Multiple Access o acceso múltiple por división de código). Las diferencias principales entre ellas radican en el hecho de que GSM define un sistema celular integrado mientras que las otras dos distinguen técnicas para la transmisión simultánea de múltiples señales por una sola línea (multiplexing o multiplexación). La evolución de 2G (básicamente transmisiones de voz) a 3G (voz, datos y multimedia de alta velocidad) pasa por una etapa intermedia que consiste en emplear técnicas que aumentan la velocidad de transmisión de datos, mejoran el correo electrónico y hacen más expedito el acceso a Internet. Tras cada alternativa tecnológica se mueven empresas transnacionales, individualmente o en grupos, en procura de lograr que su opción sea la que finalmente predomine.

GSM es la tecnología digital celular desarrollada en Europa durante los años ochenta e implementada allí por siete países en 1992. Es un sistema de conmutación de circuitos, compatible con TDMA, que divide cada canal en ocho bandas de 25KHz. La Asociación GSM fundada en 1987, que representa a operadores de redes, fabricantes, entre reguladores y administrativos, tiene por finalidad promover el uso de esta tecnología. El Instituto Europeo de Estándares de Telecomunicaciones, organizado en 1988, respalda esta iniciativa.

Las principales ventajas del GSM son su alcance geográfico y su interoperabilidad. Sus debilidades derivan de su alto costo (30% más caro que las opciones TDMA y CDMA, según Buckley, 2000), y de sus velocidades actuales, que no son suficientes para transmitir paquetes de datos. Las etapas GPRS (General Packet Radio Service o servicios generales de radiocomunicaciones por paquetes) y EDGE (Enhanced Data Rates for GSM Evolution o velocidades de datos para la evolución del GSM) pretenden resolver estas deficiencias hasta llegar a la tercera generación W-CDMA (Wideband CDMA o CDMA de banda ancha).

Además de los gobiernos europeos, el grupo de empresas que respalda esta iniciativa incluye a los más importantes operadores de esa región (Deutsche Telekom, France Télécom, Telecom Italia, British Telecom y Vodafone, entre otros). En enero de 2001 el GSM tenía 456,7 millones de suscriptores en el mundo y participaciones de 70,6% del mercado digital y de 63,9% del inalámbrico. En febrero de 2001, la Asociación GSM contaba con 519 miembros en 162 países.

El TDMA es una tecnología digital para las comunicaciones móviles que permite dividir cada canal en tres subcanales para así enviar múltiples comunicaciones en forma simultánea. La tecnología TDM (Time Division Multiplexing o multiplexación por división en el tiempo) tuvo una importancia histórica en la evolución de la telefonía porque facilitó la transición de las redes análogas a las digitales utilizando la red existente de larga distancia. Está respaldada por el Consorcio UWC (Universal Wireless Communications Consortium) desde que éste fuera creado en Washington en 1996. Actualmente la entidad cuenta con más de 100 miembros.

El TDMA tiene varias ventajas. Según el Consorcio UWC, representa la opción más eficiente en términos del costo de la transición del móvil análogo al digital. Para implementar el TDMA-136 se necesita una inversión de 155 millones de dólares, mientras que una operación semejante para el CDMA costaría 272 millones de dólares (UWCC, 2001). Además, su afinidad con la trayectoria GSM le permite mayor cobertura mundial. Sin embargo, no es muy apto para la transmisión de datos sin el mejoramiento vía EDGE.

La tecnología TDMA es la dominante en América del Norte y América Latina. Los principales operadores que respaldan esta opción, y que están presentes en la Junta Directiva del Consorcio UWC, son grandes empresas norteamericanas, como los socios de Cingular Wireless (SBC Communications y BellSouth) y AT&T. Se cuentan también entre sus promotores las subsidiarias y asociadas en América Latina de estas empresas y de otras europeas, como Cable & Wireless, Telefónica de España y Telecom Italia. Los suscriptores de TDMA, que eran 9,2 millones en 1997, sobrepasaron los 53 millones en el tercer trimestre de 2000, y se van concentrando progresivamente en América del Norte y en América Latina. Según el Consorcio UWC, América Latina ofrece el mercado con más potencial para la opción TDMA (UWCC, 2001).

**Recuadro 1 (conclusión)**

La alternativa CDMA (Code Division Multiple Access o acceso múltiple por división de código) es una tecnología digital para las comunicaciones móviles que permite combinar la señal con un código para enviar múltiples mensajes en forma simultánea. Esta iniciativa es promovida por el CDG (CDMA Development Group), creado en 1995 en California y cuenta actualmente con 120 miembros. Comparada con las tecnologías GSM o TDMA, el CDMA resultaría superior, según McCaffery y Buckley: su implementación costaría menos, tendría mayor capacidad (entre tres y cinco veces la capacidad de llamadas), sería más segura, ofrecería una trayectoria más sencilla hacia la 3G y estaría prácticamente lista (McCaffery, 2000; y Buckley, 2000). No obstante, esta opción no se convirtió en la tecnología dominante. Si se confirmara su superioridad técnica y su relegación a segundo plano, quizás se estaría reeditando una situación parecida a la disputa que hubo entre las tecnologías VHS y Beta para las VCR (video cassette recorders o grabadoras de video cassetes) en los años ochenta, que terminó ganando VHS, la opción tecnológicamente inferior.

La tecnología CDMA está presente sobre todo en Asia, América del Norte y América Latina. Los operadores dominantes que respaldan esta opción son las norteamericanas Verizon Wireless, print PCS, Bell South International, Bell Canada Mobility, Leap Wireless, la mexicana TELMEX, las asiáticas Hutchison de Honkong, SK Telecom y KT Freetel De corea del Sur, y KDDI de Japón. El CDMA cuenta también con subsidiarias y asociadas de estas empresas y de filiales de otras, como Telefónica de España, en América Latina.

En 1997 esta tecnología contaba con 4,3 millones de suscriptores y con 71 millones en septiembre del 2000; inicialmente, en 1997, sus abonados se concentraban en Asia (79%) y, en menor medida, en América del Norte (21%), pero luego aumentaron más rápidamente en América del Norte y en América Latina, donde llegaron a representar 37,2% y 14,2%, respectivamente, del total de suscriptores en septiembre del 2000, en tanto que su participación en Asia bajó a 47,2%.

A fines del 2000 había 637 millones de suscriptores de tecnologías digitales operativas. La opción GSM contaba con 440 millones o el 69,1% (46 millones en 1996), la TDMA/I-136 con 64 millones o el 10% (9,2 millones en 1997), y la CDMA con 82 millones o el 12,9% (4,3 millones en 1997). Como se mencionó, el sistema GSM dominaba en Europa y Asia, mientras que en América del Norte y América Latina las opciones TDMA y CDMA se mostraron más fuertes.

En la medida que ninguna de estas tecnologías es netamente superior a las demás, la decisión tecnológica que se adopte está condicionada principalmente por las estrategias de las empresas operadoras, especialmente en relación con el sistema general de alianzas estratégicas que éstas desarrollen con proveedores de equipos (Telecomunicaciones Online, 2000).

**Fuente:** CEPAL (2001)

En definitiva, el sector de telecomunicaciones es una industria que en la última década ha tenido cambios estructurales trascendentales, lo que ha generado las bases para el desarrollo del nuevo paradigma de Internet y el concepto de la nueva economía. Es por eso que el mercado de las telecomunicaciones se ha constituido en la principal palanca de desarrollo futuro, producto del gran crecimiento de algunos mercados como móviles y datos, la aparición de nuevos mercados y el mejoramiento de los índices de eficiencia y productividad. El mundo de las telecomunicaciones ha ampliado su ámbito de acción hacia nuevos negocios, tales como comercio electrónico, proveedores de software de aplicaciones, proveedores de Internet y gestión de redes y datos.

Como se analizará posteriormente, todos estos elementos traen consigo importantes desafíos regulatorios para prevenir que los monopolios tradicionales obstaculicen el natural surgimiento de mayores niveles de competencia en el sector.

Luego, considerando el gran dinamismo tecnológico que tiende naturalmente a facilitar la competencia, la acción regulatoria del Estado en este sector debiera focalizarse, principalmente, en cautelar que la conducta de los monopolios de origen histórico no obstaculice este proceso e, incluso, en anticipar la competencia en aquellos segmentos donde aún persistan vestigios de monopolio natural, ya que las eventuales pérdidas de eficiencia estática por este concepto serán más que compensadas por los beneficios dinámicos asociados a los ambientes competitivos: mayor innovación tecnológica, mejor respuesta a las demandas de los consumidores y disminución de los costos regulatorios (San Martín y Fuentes, 2000).

### **III. La internacionalización de la industria de las telecomunicaciones de España**

---

El objetivo de este capítulo es analizar los diversos factores que han contribuido más decisivamente a la expansión de las principales empresas de telecomunicaciones españolas en los países de América Latina en la década de los años noventa, proceso que transformó a Telefónica en la empresa dominante del sector en varios de los países de la región, especialmente Argentina, Chile y Perú. En este capítulo se hace especial referencia a los cambios registrados en la industria española de las telecomunicaciones como consecuencia de la incorporación de ese país a la Unión Europea, así como a la estrategia de crecimiento y desarrollo adoptada por Telefónica en los países de la región y en los submercados de la industria en los que se ha insertado sobre la base de importantes inversiones que en algunos casos se destinaron a la compra de empresas estatales o de licencias, alianzas estratégicas con empresas locales e internacionales de telecomunicaciones, y absorciones de empresas competidoras.

El análisis de los aspectos mencionados permite comprender el sentido de las acciones emprendidas en varios de los mercados de la región por Telefónica y sus competidores en el país de origen en la medida que las inscribe en un marco de competencia global regional, por cierto más trascendente que el correspondiente a las condiciones de disputa del mercado local en varios aspectos sustantivos.

## A. La apertura de los mercados españoles de telecomunicaciones

La internacionalización de las principales empresas de telecomunicaciones de España se explica en gran medida por dos tipos de factores, estrechamente relacionados. En primer lugar, las radicales transformaciones que experimentaron en España la industria de telecomunicaciones y el marco regulador del sector como consecuencia de la incorporación de este país a la Unión Europea en 1986, que significaron en el curso de los años noventa la apertura a la competencia internacional y la pérdida de la condición de monopolio que le garantizaba a Telefónica, S.A. la legislación vigente hasta entonces. En segundo lugar, los cambios tecnológicos que en esta industria se produjeron como resultado de la incorporación de nuevas tecnologías, en la medida que éstas contribuyen a modificar algunas de las características estructurales del sector de telecomunicaciones y de sus mercados, al eliminar varias de las barreras a la entrada que sustentaban, en gran medida, el poder de mercado de Telefónica, S.A.

En la Unión Europea (UE) —región en que se concentra un tercio de las líneas telefónicas del mundo—, el 1 de enero de 1998 culminó el proceso de liberalización de las telecomunicaciones. Así, el mercado de la UE, que era uno de los más protegidos, se transformó en uno de los más abiertos en el ámbito internacional. Este proceso, que se inició a principio de los años ochenta, llevó a la privatización de varios de los operadores monopólicos europeos o, al menos, a poner término a la participación del Estado en la propiedad del capital (Telefónica, de España, France Telecom y Telecom Italia, entre otros) y a la apertura de sus mercados nacionales respectivos a la competencia global. Paralelamente, el desarrollo de nuevos segmentos de la industria, como el de la telefonía móvil, permitió la incorporación de nuevos competidores. Asimismo se produjo un acentuado aumento de la oferta de otros servicios de telecomunicaciones, se dieron los primeros pasos hacia una extensión de la competencia en la telefonía básica y comenzaron a observarse pequeñas bajas del precio de los servicios, particularmente de las llamadas internacionales. Por acuerdo de la Comisión Europea, la liberalización total llegó a España el 1º de diciembre de 1998, al año siguiente se extendió a Irlanda y Portugal, y en el 2001 a Grecia.

De este modo, el proceso de liberación del mercado de telecomunicaciones en los países miembros de la Unión Europea se llevó a cabo en forma progresiva. Durante este período de transición, los gobiernos de los países miembros de la Unión Europea prepararon a sus respectivas empresas públicas para enfrentar el nuevo escenario que empezaba a configurarse, incluso en aquellos países que se caracterizaron tradicionalmente por poseer fuertes monopolios públicos y sindicatos poderosos, como Francia y Alemania. Por cierto, este fue también el caso de España, cuya empresa dominante fue favorecida por la preservación de condiciones no competitivas en los principales segmentos del mercado de las telecomunicaciones durante un extenso período y una lenta transición a condiciones más competitivas<sup>1</sup>.

En conformidad a las líneas establecidas por la normativa europea desde mediados de la década de los años ochenta, en España se propició la competencia en el sector de las telecomunicaciones, promoviéndose la apertura de los mercados en todos los servicios de la industria, con la excepción de la telefonía básica. Esta última actividad fue reservada para el final del proceso de liberalización, aunque se aceptó la incorporación de un segundo operador en este segmento —Retevisión— poco antes de su apertura real; no obstante, el Estado contaba con una importante participación en la propiedad del nuevo operador. En general, la apertura de los mercados del sector fue lenta y gradual.

---

<sup>1</sup> Una opinión similar expresa César Yáñez, quien señala que en los sectores de telecomunicaciones y de energía, “los procesos de privatización en España no han corrido parejos con la instalación de nuevas normas para potenciar la competencia, disfrutando tanto Telefónica como Endesa de condiciones especiales para adaptarse a la competencia. En la actualidad todavía prevalece un régimen transitorio de parcial liberalización de los mercados de las telecomunicaciones y energía, del que se benefician las empresas con larga presencia en el mercado, de manera que el Estado ofrece a Telefónica y a Endesa una posición de privilegio para adecuarse gradualmente a unas condiciones de plena competencia” (Yáñez, 2000).

La liberalización del sector se inició con los terminales en 1987 y se continuó algunos años después con los servicios (transmisión de datos, servicios de radio-búsqueda y servicios de radio-telefonía de grupos cerrados). El primer servicio que se abrió a la competencia fue el de transmisión de datos en 1993; al igual que en muchos países de Europa occidental, la cuota ganada a la operadora dominante en este segmento ha sido significativa aunque menor que en otros países de Europa debido a que en la década de los años sesenta Telefónica desarrolló una línea de actividad especialmente orientada a crear redes para las empresas y a prestarles un servicio diferenciado (Mochón y Rambla, 1999).

A finales de 1994, la competencia se extendió a la telefonía móvil mediante la concesión de la segunda licencia de telefonía móvil en la modalidad de GSM al consorcio Airtel, que inició sus operaciones en 1995.

Otro paso importante tuvo lugar en 1997 —cuando terminaba el período de transición— con la concesión de la segunda licencia para operar telefonía fija a Retevisión, que comenzó el servicio como operador a principios de 1998. Esta empresa había sido formada por ENDESA y Telecom Italia, e incluía la participación del Estado hispano en su propiedad. Algunos analistas, como Mochón y Rambla (1999) estimaron que el otorgamiento de esta licencia podía tener un fuerte impacto en la cuenta de resultados y la cultura monopolista de Telefónica.

Hacia fines del período de transición, la competencia de la telefonía básica fue también promovida por medio de la habilitación de las operadoras de cable para proporcionar servicios de telefonía, lo que se autorizó a partir del 1.º de enero de 1998, conforme a la ley de liberalización de las telecomunicaciones que se promulgó en 1997. La normativa en vigor durante este período permitió la apertura de la red y del mercado a operadoras entrantes y una regulación asimétrica de las tarifas con discriminación positiva a favor de los nuevos actores que se incorporaban a la industria<sup>2</sup>. Por esta razón, la fijación de las tarifas de Telefónica ha seguido en manos del Gobierno en tanto los competidores han dispuesto de un amplio margen de libertad tarifaria.

De modo complementario a las medidas adoptadas, en 1998 se concedió la tercera licencia de telefonía móvil a Retevisión y la tercera licencia de telefonía básica al consorcio Lince (Uni2), en la que participa France Telecom. Posteriormente, a principios de diciembre del mismo año tuvo lugar la liberalización plena de la telefonía fija con la concesión de unas veinte licencias.

De los antecedentes expuestos se infiere que España cauteló la posición monopólica de Telefónica durante gran parte del período de apertura gradual de los mercados de la industria de telecomunicaciones, que estuvo orientado al establecimiento de condiciones de competencia efectiva en los diversos segmentos, de modo de fortalecerla lo suficiente para enfrentar la nueva etapa que se abrió en 1998. Con este propósito, las autoridades hispanas impulsaron la diversificación de Telefónica, S.A., en nuevas líneas de negocio y su expansión internacional, especialmente en América Latina, mercado que presentaba una baja penetración de telefonía y grandes potenciales de desarrollo a partir de una demanda contenida por la crisis de los años ochenta y las políticas de ajuste que en estos países debieron ponerse en ejecución. Paralelamente, las autoridades hispanas dispusieron que el máximo nivel de representación que podía alcanzar un accionista privado de Telefónica, S.A. en su Consejo de Administración no podía superar el 10% de los cargos, independientemente de su participación en la propiedad del capital. De esta manera,

---

<sup>2</sup> Los mecanismos de esta discriminación positiva son: 1) El derecho de acceso a las redes ya existentes, esto es, la interconexión, mecanismo establecido por la normativa europea que instituye la obligación de interconexión entre los operadores, así como la negociación comercial para llegar a acuerdos de precios de interconexión. En relación con este derecho se instituye también el principio de transparencia y de no discriminación. 2) La transferibilidad del número (y del contrato) al nuevo operador, que exonera al usuario de abonar alguna cantidad por la rescisión de la relación anterior y por el derecho a volver a ella. 3) La moratoria o tiempo de espera, que se impone a los operadores ya instalados para entrar en algunas actividades, como fue el caso de la televisión por cable, hasta que los nuevos entrantes hayan tenido la posibilidad de desarrollarse y haya surgido la competencia. 4) El deber de itinerancia (el llamado *roaming*), que da el nuevo operador el derecho a ser conducido por las redes fijas y móviles de los demás, con un peaje razonable, hasta cuando se haya instalado la infraestructura de su propiedad. (Ariño, 1998).

España colocó un obstáculo insalvable a los eventuales intentos de compra hostil de Telefónica, S.A., por parte de algunos de sus competidores en la industria, especialmente de origen europeo.

Actualmente compiten en el mercado español diversos operadores en la transmisión de datos, tres operadores de telefonía móvil, 27 licencias de televisión por cable, además de las correspondientes a Telefónica y unos veinte operadores de servicios de telefonía básica de ámbito nacional, incluyendo a Telefónica, S.A. Destaca también la existencia de un gran número de proveedores de servicios de valor agregado y de acceso a Internet. Telefónica, S.A. continúa siendo la empresa dominante de la industria de telecomunicaciones de España y exhibe la misma posición en los mercados de telecomunicaciones de varios de los países latinoamericanos.

**Cuadro 4**  
**CUOTA DE MERCADO DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES DE ESPAÑA**  
**SEGÚN FACTURACIÓN DE EMPRESAS (1999-2001)**  
*(en porcentajes)*

Empresa	1999	2000	2001
Telefónica	94,30	91,60	87,50
Retevisión	3,10	2,70	4,10
Uni2	1,10	1,50	2,10
Jazztel	0,30	1,10	1,20
Otros	1,23	3,07	4,97

**Fuente:** Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones de España.

## B. La privatización de Telefónica

Desde 1986 el régimen de propiedad de las grandes empresas españolas ha sufrido profundos cambios que se enmarcan en un contexto de cambio institucional y de acelerado cambio tecnológico. Las empresas han pasado de propiedad pública a privada, pero el sector público ha conservado prerrogativas sobre sus anteriores empresas por un período de transición relativamente largo; asimismo, las fusiones, alianzas y ampliaciones de capital posteriores a la privatización han generado un ambiente de constante modificación en la propiedad, el control y la gestión de las empresas.

La privatización total de Telefónica se inició en 1987 y concluyó en 1997, año en que se terminó de vender al sector privado la participación del Estado que ascendía inicialmente a 39,9 por ciento.<sup>3</sup> En 1987 el Estado puso a la venta un primer paquete de acciones de Telefónica, S.A., equivalente al 6% de su capital, mediante una Oferta Pública de Venta, que colocó entre accionistas institucionales de origen español (bancos, sociedades de valores, compañías de seguros, fondos de inversión, grandes empresas). De esta manera, el Estado hispano conservó durante la mayor parte del período de transición una parte importante de la participación que mantenía en la propiedad de Telefónica (33,9%), que sólo empezó a vender a accionistas privados en 1995, cuando abrió una segunda Oferta Pública de Venta por el 12% de los títulos accionarios. El proceso terminó en 1997 con la venta del 21,9% de las acciones de Telefónica que el Estado conservaba en su poder (Gamir, 1999).

En la segunda mitad de 1997, la empresa matriz del Grupo Telefónica compró en 819 millones de dólares el 23,8% de las acciones de su filial Telefónica Internacional (TISA), que se encontraba en manos del Estado español, con el propósito de lograr el control absoluto de la sociedad de inversiones que operaba principalmente en América Latina. En tanto, el Consejo de

<sup>3</sup> En estricto rigor, Telefónica S.A. nunca fue una empresa estatal, aunque el Estado español sí tuvo una participación minoritaria determinante en su propiedad accionaria. Más antecedentes sobre este punto pueden ser consultados en el texto de Mochón y Rambla (1999).

Administración de TISA, junto con aprobar la propuesta de Telefónica, designó al titular de Citibank, John Reed, en la vicepresidencia de la sociedad<sup>4</sup>.

La venta gradual y contenida de la participación estatal en la propiedad de Telefónica permitió a las autoridades españolas controlar férreamente la transición de la industria de telecomunicaciones hacia una estructura más competitiva en la medida que el Estado retuvo en su poder la gestión de Telefónica y pudo orientar las políticas de internacionalización, alianzas estratégicas y de capitalización para el período posterior, una vez transferida a capitales privados su participación en la propiedad de esta empresa. La ejecución de estas políticas correspondió a un diseño estratégico que las autoridades de España definieron en los años ochenta con criterio de Estado, que buscaba aumentar notablemente el tamaño crítico de Telefónica a escala internacional para hacer viable su supervivencia en mercados abiertos a la competencia, incluido el español, lo que demandaba cuantiosas inversiones en su modernización tecnológica y altas economías de escala que difícilmente podían obtener en los límites del mercado interno.

Para tales propósitos resultó clave que el Estado mantuviera su derecho a nombrar de manera discrecional los máximos directivos de Telefónica, S.A. y a conformar el Consejo de Administración que respaldara sus orientaciones estratégicas. Esto se obtuvo mediante políticas de ventas de acciones de Telefónica que apuntaron a la dispersión accionaria y a la conformación de un “núcleo duro” de accionistas de nacionalidad española, siguiendo el ejemplo de los gobiernos del Reino Unido y de Francia en sus respectivos procesos de privatización de las empresas públicas de telecomunicaciones.

A partir de 1995, al ofertarse el segundo porcentaje de acciones de Telefónica S.A. que estaban en poder del Estado, las autoridades españolas combinaron la colocación de acciones en el segmento de inversionistas institucionales con la venta de acciones a pequeños inversionistas con el objeto de aumentar la dispersión de la propiedad de la compañía telefónica. Esta mayor dispersión permitía evitar que la propiedad de Telefónica se concentrara excesivamente en los inversionistas institucionales, además de captar parte del ahorro privado y proveer a las políticas de privatización de una mayor legitimidad.

## Recuadro 2

### ALGUNOS HITOS EN LA HISTORIA DE TELEFÓNICA, S.A.

Telefónica, entonces Compañía Telefónica Nacional de España, se fundó en Madrid el día 19 de abril de 1924 con un capital social de 135 millones de pesetas como consecuencia de la concesión por parte del Estado a esta compañía de la explotación del servicio telefónico. En concreto, el Estado le concedió a la compañía una única licencia para operar el servicio en todo el país, excepto en San Sebastián. Hasta esa fecha el servicio telefónico era explotado por diversas empresas privadas y municipios que recibían la concesión del Estado. El accionista mayoritario era la compañía estadounidense International Telephone and Telegraph Company (ITT).

A mediados de los años cuarenta se produjeron cambios fundamentales tanto en la propiedad y el control de Telefónica, como en el marco legal que reglamentaba sus operaciones. El gobierno español compró el 31% las acciones de Telefónica que estaban en poder de ITT y transformó al Estado español en su principal accionista. A pesar de haberse mantenido una participación estatal significativa en la propiedad de Telefónica, ésta nunca dejó de ser una compañía privada, a diferencia de las principales empresas de telecomunicaciones europeas.

El proceso culmina con la firma del Contrato de Telefónica con el Estado en 1946 que marca el ámbito de actuación de Telefónica durante más de cuatro décadas. El citado contrato no fue modificado hasta diciembre de 1991. En esa fecha se firmó un nuevo contrato al objeto de adecuar la actuación al nuevo entorno. Este segundo contrato ha estado vigente hasta marzo de 1997, fecha en que tuvo lugar la tercera oferta pública de venta de acciones de Telefónica, propiedad del patrimonio del Estado, por la que el sector público se deshizo plenamente de su participación en la compañía.

Fuente: Mochón y Rambla, 1999

<sup>4</sup> Detalles sobre la alianza de Telefónica con Citibank son presentados más adelante en el análisis de los subgrupos Telefónica Latinoamérica (ex Telefónica Internacional S.A.) y Admira Media (ex Telefónica Media).

Aunque el Estado español terminó de vender el total de su participación en la propiedad de Telefónica en 1997, las autoridades españolas no renunciaron al control de aspectos claves de su gestión, al igual que en las demás empresas de servicios de infraestructura que le pertenecían, siguiendo el ejemplo de los gobiernos de Francia y del Reino Unido sobre este particular. Mediante la ley de “Régimen de Enajenación de Participaciones Públicas en Determinadas Empresas”, Ley 5/1995 del 23 de marzo, el Estado conservó determinadas prerrogativas en el mismo sentido de la “*golden share*” inglesa o la “*action spécifique*” de Francia. En el caso español no se trató, sin embargo, de la conservación de una acción propiamente tal con derechos excepcionales, sino que se refiere a la institucionalización del requisito de “autorización administrativa” para una serie de iniciativas que podrían emprender las empresas privatizadas en los diez años siguientes, hasta el 2007. Estas iniciativas se refieren especialmente a la disolución voluntaria de la empresa, la escisión o fusión con otras firmas, la sustitución del objeto social y la venta o gravamen de los activos o participaciones sociales necesarias para el cumplimiento del objeto social. Asimismo, en virtud del mismo cuerpo legal el Estado puede vetar adquisiciones directas o indirectas que pueden dar derecho al control de más del 10% del capital de la empresa privatizada (Yáñez, 2000).

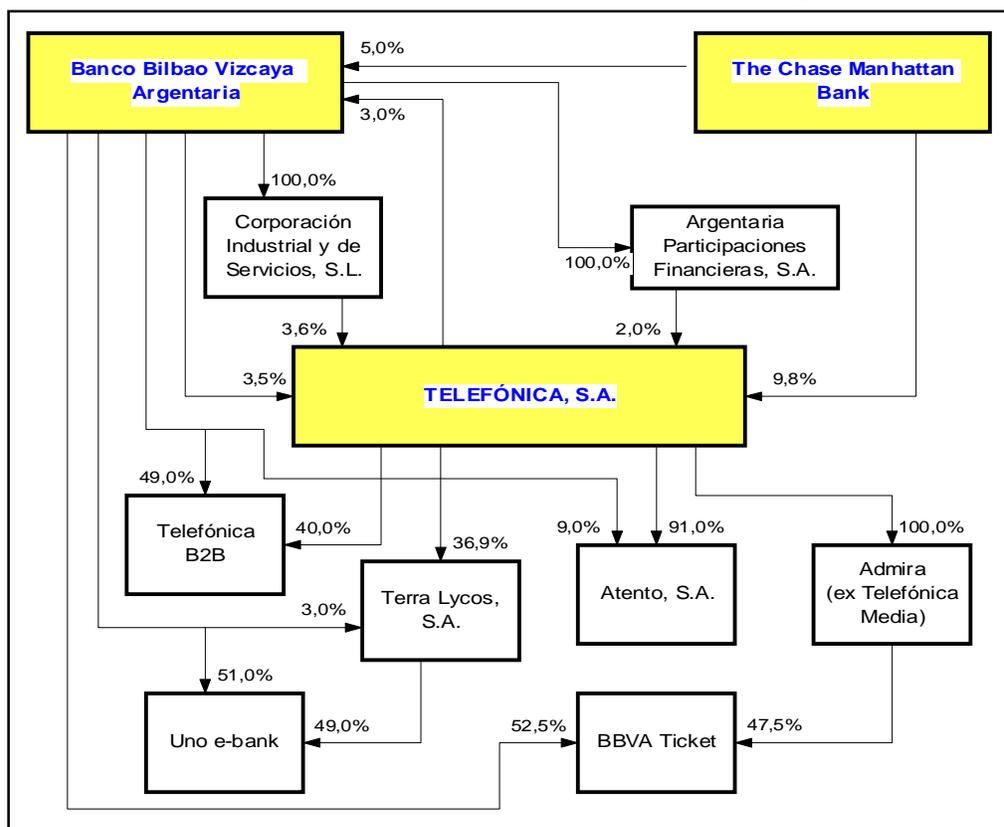
Como resultado de este proceso, Telefónica ha llegado a tener más de un millón de accionistas directos, con un elevado grado de dispersión en su propiedad accionaria. La gestión de la empresa matriz y el control del Grupo recae, sin embargo, en un “núcleo duro” de accionistas que han tenido una participación permanente en el Consejo de Administración y cuya participación en la estructura de propiedad de la empresa matriz del Grupo es baja, aspecto que es común en la mayoría de las empresas que encabezan los grandes grupos empresariales españoles, especialmente aquellos que se constituyeron a partir de las empresas en las que el Estado tuvo una participación importante en su propiedad hasta mediados de los años noventa.

Hasta mediados del 2000, los principales accionistas del Grupo Telefónica eran el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y La Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa). La entidad bancaria resultante de la fusión del Banco Bilbao Vizcaya y la Corporación Bancaria de España (Argentaria), el BBVA, tenía el control del 9,11% de las acciones de Telefónica, S.A., a través de Argentaria Participaciones Financieras, S.A. (2,0%), Corporación Industrial de Servicios, S.L. (3,6%) y la tenencia directa de acciones por el BBVA (3,5%) (ver gráfico 1). A su vez, la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, a través de Caixaholding, S.A., tenía en su poder el 5,01% de las acciones de Telefónica, S.A.

En agosto del 2000, el Chase Manhattan Bank se convirtió en el principal accionista de Telefónica, S.A., según notificación hecha a la Comisión Nacional del Mercado de Valores en que consta que las 392 millones de acciones en su poder le dan el control sobre el 9,7% de las acciones. Los antecedentes compilados por Yáñez (2000) señalan que el Chase Manhattan Bank actúa como tenedor de las acciones de los fondos de inversión estadounidense, entre los que se cuentan como más importantes: Janus Capital Corporation (8,9 millones de acciones), Lehman Brothers Holdings Inc. (4,8 millones), Fund Asset Management Inc. (4,1 millones), Nomura Securities Trust Company Ltd. (3,8 millones), Capital Guardian Trust Company (3,1 millones), Citigroup Inc. (2,8 millones) y Capital International Company (2,6 millones).

La participación directa del Chase Manhattan Bank en el control del Grupo Telefónica puede alcanzar una incidencia de gran relevancia si se consolida la participación de este banco en el control del BBVA, entidad en cuya propiedad el banco estadounidense también participa significativamente (Rozas, 2001a).

Gráfico 1  
**GRUPOS TELEFÓNICA Y BBVA: CONTROL CRUZADO DE ACCIONES Y EMPRESAS DE PROPIEDAD CONJUNTA (JOINT VENTURES)**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

Los antecedentes compilados sobre la estructura de propiedad de Telefónica, S.A., a mediados del 2002 demuestran, sin embargo, que por efecto de las sucesivas operaciones de aumento de capital que ha debido emprender Telefónica, S.A. para financiar su política de expansión en América Latina y Europa, los principales grupos de control han disminuido su participación. El Grupo BBVA rebajó su participación total a 5,52% (1,68% vía participación directa y 3,84% vía participación indirecta); el banco estadounidense disminuyó la suya a 8,13%. Ambas entidades continúan siendo los mayores accionistas individuales de Telefónica, S.A., aunque la posición del BBVA aparece más disminuida, tanto por la menor participación en la propiedad accionaria de Telefónica, como por la extinción del acuerdo de sindicación existente entre BBVA y La Caixa, que daba lugar al núcleo duro de la empresa. No obstante, a fines del 2000, el consejero delegado del BBVA fue designado vicepresidente del Consejo de Administración de Telefónica.

La emisión de acciones en relación con los sucesivos aumentos de capital que realizó Telefónica S.A. ha provocado que el 31,9% del capital de Telefónica, S.A. pertenezca a mediados de 2001 a inversionistas estadounidenses, el 26,8% a inversionistas europeos no españoles, el 34,7% a inversionistas españoles y el 6,4% a inversionistas latinoamericanos (Yáñez, 2000).

## C. Internacionalización y alianzas estratégicas de Telefónica

A la apertura del mercado de las telecomunicaciones en España y a los cambios provocados en la organización de la industria de las telecomunicaciones por el desarrollo tecnológico, el Grupo Telefónica respondió con una estrategia de internacionalización que le significó transformarse en una empresa líder en varios mercados latinoamericanos y forjar alianzas de orden estratégico con algunos de los principales consorcios mundiales del área de las telecomunicaciones. De hecho, Telefónica es un miembro fundador de varios consorcios internacionales (Eutelsat, Intersat e Inmarsat) y elemento destacado en el *clearing* del tráfico internacional de las operadoras.

El análisis más detallado de los factores que indujeron la internacionalización de Telefónica no ha suscitado conclusiones de completo consenso entre los analistas de la expansión en el exterior de las empresas españolas. Algunos, como Perea (1998) y Calderón (1999), postulan que el objetivo central de Telefónica fue mejorar su posición competitiva, mediante el logro de un tamaño crítico a escala internacional para crear alianzas y reforzar su capacidad como operador global de telecomunicaciones. Otros, como Yáñez (2000), retrucan que la búsqueda de un tamaño idóneo para competir en el mercado mundial, en el contexto de la globalización económica, no da cuenta del conjunto de factores que determinaron la decisión de Telefónica de internacionalizar sus operaciones ni explican la agresividad de sus acciones en el mercado latinoamericano, aunque admiten que la afirmación es correcta en términos generales. Al respecto, Yáñez señala que la decisión de internacionalizar Telefónica fue una cuestión de sobrevivencia en la medida que un mayor tamaño, peso específico y valor de los activos, dificulta su compra o toma de control (*take over*) por sus competidores estadounidenses o europeos. El mismo autor hace también referencia a la necesidad de las empresas de telecomunicaciones de absorber inversiones de muy alto monto en el plano tecnológico, que las obligan a apostar por un tamaño grande en sus unidades. Asimismo, la agresividad de las operaciones de Telefónica en los mercados latinoamericanos sería el resultado del retraso relativo que exhibe España en el proceso de formación de empresas transnacionales, lo que derivó en que la empresa de telecomunicaciones hispana haya debido pagar un alto precio por ingresar al mercado de algunos de los países de la región latinoamericana, ya sea pagando sobrepuestos en varios de los procesos de privatización en los que ha participado, o aceptando fuertes litigios en relación a los derechos de propiedad y las tarifas de sus servicios, o ingresando a mercados de países que se han caracterizado en las últimas décadas por su inestabilidad económica y política.

La crítica de Yáñez parece acertada en su aspecto medular, esto es, en cuanto a que no corresponde explicar la ocurrencia de hechos específicos, como la internacionalización de una empresa, haciendo referencia a un fenómeno general de globalización, que explica todo y nada a la vez, aunque se apunte en la dirección que corresponde. Sin embargo, la argumentación que construye Yáñez no resulta del todo convincente, si bien hace referencia a aspectos claves del proceso. Así, por ejemplo, la idea de evitar la toma de control de Telefónica por algunos de sus competidores por la vía de su expansión en el exterior no es consistente, en la medida que esa misma expansión puede ser el factor que esté determinando la decisión de algún competidor de tomar el control de la empresa que ha iniciado su internacionalización en el exterior, como ocurrió con la compra del grupo chileno Enersis por parte de Endesa, de España (Rozas, 2001a). Asimismo, la idea de explicar la agresividad de las empresas españolas en los programas de privatización de las empresas de telecomunicaciones de América Latina por el atraso relativo de su internacionalización es cuestionable. Al respecto, no puede pasarse por alto que la ejecución de tales programas de privatización en la década de los años noventa se produjo en un contexto de lenta recuperación de la confianza de los inversionistas internacionales en las economías latinoamericanas, la mayoría de las cuales estaba recién empezando a salir del largo período de letargo en el que había estado inmersa desde la crisis de la deuda, lo que contribuyó a desalentar la

incorporación de operadoras más importantes. A comienzos de los años noventa, Telefónica, S.A., era todavía una modesta operadora europea que contaba con escasos recursos financieros, según el decir de Mochón y Rambla (1999), que aprovechó oportunidades de negocios que otras operadoras, más grandes y con más recursos, descartaron por el alto riesgo presente en los mercados latinoamericanos después de la “década perdida”.

La decisión de internacionalizar Telefónica, adoptada por las autoridades españolas a mediados de los años ochenta, parece estar más vinculada a medidas de sobrevivencia que a la búsqueda de un tamaño crítico para competir a escala internacional con el propósito de establecer alianzas con otros operadores de la industria y de transformarse progresivamente en un operador global de las telecomunicaciones. El contexto en que se produce esta decisión está definido por cambios sustantivos en las fronteras de producción, por efecto de la vertiginosa transformación tecnológica, y en las estructuras de los mercados, por efecto de las medidas de apertura que debieron adoptarse en el marco de la incorporación de España a la Unión Europea, como se explicó en la primera sección de este capítulo.

Siguiendo a Mochón y Rambla (1999), debe entenderse que el avance tecnológico —que incide directamente sobre el grado de diversificación de la oferta y de sustitución de los productos, por tanto, sobre los precios— y la liberalización progresiva del sector en España condujeron a un cambio en el modelo de internacionalización. Hasta mediados de los años ochenta, las empresas operadoras de telefonía habían funcionado en España y los demás países de Europa —por cierto, también en América Latina— como monopolios nacionales y cada una con el control pleno de su mercado doméstico, lo que implicaba que la internacionalización de las empresas del sector quedaba limitada a la interconexión de redes nacionales, a la transferencia de tecnología entre operadoras y a la realización de ciertas actuaciones en materia de cables submarinos y satélites.

A partir de la segunda mitad de los años ochenta, el modelo de internacionalización de las empresas de telecomunicaciones cambia radicalmente y responde en sus aspectos esenciales a la dinámica e inestabilidad que caracterizan a la competencia oligopólica, lo que conduce a la búsqueda de nuevos mercados menos maduros —esto es, países con menor grado de penetración telefónica—, de economías de escala y de ámbito, y de nuevos tamaños óptimos para el desempeño eficiente de acuerdo con la estructura de costos que se genera a raíz de la expansión de la empresa matriz en los mercados que se incorpora, así como por la absorción de las cuantiosas inversiones que se requiere para modernizarse tecnológicamente. En este sentido, la búsqueda de un nuevo tamaño óptimo es sólo uno de los objetivos que se definieron según el nuevo modelo de internacionalización de las empresas de telecomunicaciones, no debiéndose olvidar la incidencia clave de los demás factores anotados, tales como la saturación de los mercados de origen por efecto de su maduración, el ingreso de nuevos competidores, la disminución de los precios por efecto de la mayor competencia (aunque se introduzca gradualmente y con lentitud), la disminución de la rentabilidad y la búsqueda de ventajas en los costos de operación vía economías de escala y de ámbito.

El nuevo modelo de internacionalización que se desarrolla en el sector de las telecomunicaciones se asocia a la necesidad creciente de reducción de los grados de incertidumbre que se generan en la industria de origen de la empresa que se internacionaliza. Benzoni (1988) define cuatro áreas en las que pueden surgir elementos que alteren la dinámica de los mercados locales y obstruyan la visión de largo plazo de la empresa, incidiendo a favor de la internacionalización de la firma: a) incertidumbres en el plano de las tecnologías, que se refieren a la velocidad y amplitud del progreso técnico en el mercado de origen, a la magnitud de los efectos del aprendizaje y difusión de nuevas tecnologías, y a la emergencia de productos sustitutos que afecten la demanda de los productos propios, entre otras); b) incertidumbres en el plano de la demanda, que se relacionan con la evolución de las preferencias de los consumidores, la

sensibilidad de los consumidores respecto al comportamiento de los precios o a la calidad de los productos); c) incertidumbres en el plano de la competencia, que se refieren a los efectos provocados por las estrategias de mercado de los competidores y a la amenaza del ingreso eventual de nuevos competidores al mercado, entre otros aspectos; y d) las incertidumbres que se refieren a la evolución del ambiente económico general, en particular respecto a los niveles de crecimiento, el tipo de cambio, el marco legal regulador y el poder de compra, entre otros factores que influyen sobre el nivel de actividad de la industria.

A fines de los noventa, apenas 15 años después de haber iniciado su internacionalización, Telefónica, S.A., era ya la mayor empresa extranjera de comunicaciones en la región latinoamericana y la sexta mayor empresa de telecomunicaciones de Europa. En 1999, el Grupo Telefónica cerró negocios por 23 224 millones de dólares, duplicando el monto de sus ventas de 1994. En los años siguientes, a pesar de las dificultades de la industria a nivel internacional, la consolidación del importe neto de cifra de negocios de la empresa matriz de Telefónica y sus filiales ascendió a 25 518 millones de dólares en el 2000 y a 27 701 millones de dólares el 2001.

**Cuadro 5**  
**INGRESOS DE EXPLOTACIÓN Y RESULTADOS DEL EJERCICIO DE**  
**TELEFÓNICA S.A. (1994-2001)**

*(Millones de dólares)*

	Ingreso de explotación		Resultados del ejercicio	
	Individual	Consolidado	Individual	Consolidado
1994	9.718	11.954	695	1.068
1995	11.215	14.172	867	1.504
1996	11.290	15.375	923	1.678
1997	10.689	15.737	891	1.759
1998	11.369	20.469	1.057	2.184
1999	152	23.224	627	2.489
2000	146	25.518	-108	2.352
2001	125	27.701	-316	1.638

**Fuente:** Comisión Nacional de Mercado de Valores, España

El notable aumento de las ventas realizadas por las empresas del Grupo trajo aparejado un aumento todavía mayor de las utilidades, que alcanzaron a 2 489 millones de dólares en 1999 y a 2 352 millones de dólares en 2000. Estos montos multiplicaron por 2,4 veces las utilidades de 1994. A mediados del 2001, a través de una red de filiales en España, la Unión Europea, América Latina y Estados Unidos, Telefónica S.A. disponía de una base de clientes de 68 millones de usuarios y estaba presente en 48 países, invirtiendo alrededor de 30 mil millones de dólares en su afianzamiento en los mercados de América Latina.

La estrategia de internacionalización que adoptó el Grupo Telefónica, S.A., a mediados de los años ochenta está atravesada por dos vectores. En primer término, por la incorporación gradual y progresiva de inversionistas extranjeros pasivos (fondos de pensiones, fondos mutuos, sociedades de inversiones, compañías de seguros, entre otros inversionistas institucionales) a la propiedad accionaria de la empresa matriz o a la de algunos de sus *holdings* “cabeza de fila” (Bellon, 1980), que no ponen en peligro el control de la empresa matriz ni tienen injerencia en la toma de decisiones del Grupo, pero que contribuyen a expandir la base de capital de la empresa matriz (Grou, 1989), requisito fundamental para financiar su modernización y expansión en los mercados externos. En el caso de la producción de servicios no transables, esta modernización y expansión en los mercados externos implica la creación de empresas filiales localizadas territorialmente en los nuevos mercados que se incorporan al ámbito de operaciones del Grupo.

En el campo financiero, la internacionalización de Telefónica, S.A., se inició en 1985, cuando las acciones de la compañía empezaron a cotizarse en algunas de las principales plazas bursátiles mundiales (Londres, Tokio, París, Francfort). En 1987 Telefónica S.A. también empezó a transar sus acciones en la Bolsa de Nueva York. La colocación de acciones de Telefónica, S.A. permitió a los ejecutivos del Grupo acumular experiencia en los mecanismos de financiación internacional y en el establecimiento de contactos con las principales entidades financieras del mercado internacional de capitales. El contacto con las bolsas, analistas financieros e inversionistas institucionales, especialmente a partir de la apertura de las colocaciones en la Bolsa de Nueva York, constituyó un salto cualitativo de extraordinaria importancia para el desarrollo del Grupo debido al rigor de la presentación y autoexigencia que supone entrar de lleno en los mercados internacionales de capitales.

El segundo vector lo constituye el ingreso de Telefónica, S.A., a mercados locales en el exterior mediante la creación de filiales que operan directamente en actividades específicas de la industria de telecomunicaciones o en la propiedad de empresas operadoras, lo que ha significado incluso su incursión en nuevas líneas de negocios. La política seguida por los directores de Telefónica S.A. en este ámbito consistió en adquirir empresas operadoras ya existentes en la mayoría de los países latinoamericanos, aprovechando las oportunidades de negocio que representó su privatización. Estas empresas disfrutaban de posiciones dominantes en mercados protegidos legalmente y sus activos, por otra parte, estaban notoriamente depreciados como consecuencia de la crisis de balanza de pagos que se produjo en la región durante los años ochenta. Posteriormente, el Grupo procedió a complementar la oferta de servicios de telefonía fija mediante la creación de operadoras filiales que ofertaban los nuevos servicios que se generaron a partir de la segmentación de la industria de las telecomunicaciones. Este es el caso típico de las inversiones en operadoras de servicios generales o en una operadora de móviles. Esta estrategia de internacionalización es similar a la adoptada por otras empresas transnacionales europeas, como France Telecom, y difiere sustancialmente de la emprendida por las empresas estadounidenses del sector, tales como ATT o WorldCom, o la inglesa BT, que se orientan principalmente al suministro de servicios avanzados a grandes clientes (J.J. Durán, 1999; Mochón y Rambla, 1999).

La importancia de las alianzas estratégicas de Telefónica y de su política de fusiones quedó de manifiesto en los profundos cambios que el grupo hispano registró a raíz del fracaso del proyecto de fusión que se había suscrito con la empresa holandesa KPN al que se oponían el Gobierno español y algunos de los principales accionistas de la empresa de telecomunicaciones de España, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y la caja de ahorros La Caixa. El fracaso de esta fusión entre antiguos monopolios públicos de Europa constituyó un importante revés para el entonces presidente de Telefónica, Juan Villalonga, en la ejecución de su estrategia de alianzas y adquisiciones. Esta operación perseguía la creación del cuarto grupo de telecomunicaciones de Europa que intentaría un mayor desarrollo en el sector de la telefonía móvil y en el continente europeo. El fracaso de la fusión de Telefónica S.A. con la operadora neerlandesa provocó la renuncia del entonces presidente del grupo hispano. Su sucesor ha llevado a cabo importantes operaciones como la salida a bolsa de Telefónica Móviles, convirtiendo a la empresa en pionera en este tipo de OPI (*Diario Estrategia*, diciembre 26 del 2000).

Entre sus alianzas estratégicas destacan las suscritas con importantes operadores internacionales, como es el caso de la estadounidense MCI WorldCom –quebrada en 2002 a raíz del escándalo suscitado por el falseamiento de antecedentes ante los organismos reguladores de Estados Unidos–, Portugal Telecom y las españolas Iberdrola y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

La alianza estratégica de Telefónica, S.A., con el BBVA tiene especial significación para los dos grupos de empresas. Por una parte, la alianza BBVA-Telefónica expresa uno de los vectores principales del desarrollo bancario europeo más reciente en la medida que las alianzas estratégicas de bancos con empresas de telecomunicaciones constituye una de las condiciones más importantes para el desarrollo de la banca virtual por Internet y de la inmensa cantidad de nuevos negocios que se prevé

que ésta conlleva, lo que atrae fuertemente a las empresas de telecomunicaciones. La convergencia de la informática y las telecomunicaciones, que ha creado Internet, constituye una innovación tecnológica radical capaz de transformar procesos, modos de trabajar, de organizar y de comercializar un abanico creciente de bienes y servicios, lo que permite ampliar la frontera de producción de firmas bancarias, informáticas y de telecomunicaciones, así como diversificar líneas de negocios y generar economías de ámbito por parte de aquellos grupos de empresas que controlan simultáneamente bancos y empresas de telecomunicaciones.

En este contexto, Telefónica suscribió en febrero del 2000 una alianza estratégica con el BBVA que se tradujo en la puesta en marcha de tres iniciativas: el ingreso de la filial Terra Networks como accionista de Uno e-bank (49%), el banco electrónico de BBVA; el ingreso como accionista de BBVA en Atento (9%), filial de Telefónica S.A, que se concentrará en los negocios de atención telefónica de ambos grupos en todo el mundo; y el ingreso de Telefónica Media como accionista de la sociedad BBVA Ticket (47,5%) para venta electrónica de entradas. Estas tres iniciativas se desarrollan en actividades (*e-banking*, atención telefónica y servicio al cliente, y contratación electrónica de servicios de ocio) que exhiben una gran potencialidad de desarrollo. Como parte de ese acuerdo, en diciembre del 2000 las sociedades Telefónica Móviles, S.A. y BBVA E-Commerce, S.A. constituyeron un *joint venture* encargado de ejecutar un proyecto de móvilpago. En agosto del 2001 se materializó el ingreso de Terra Lycos —empresa controlada por Telefónica— como accionista del Uno e-bank, filial del BBVA que opera en la banca electrónica.

### Recuadro 3

#### ASPECTOS SUSTANTIVOS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA SUSCRITA POR LOS GRUPOS TELEFÓNICA Y BBVA, FEBRERO DEL 2000

1. **Accionariado:** El BBVA controlará el 10% de las acciones de Telefónica. Para ello deberá recurrir a compras en el mercado. Telefónica se hará con una cuota de participación del BBVA de hasta el 3%.
2. **Cargos:** el presidente de Telefónica pasará a vicepresidir el consejo de administración del BBVA. El copresidente del banco ocupará una de las dos vicepresidencias que Telefónica concederá a la entidad bancaria.
3. **Banca en internet:** el grupo Telefónica entrará en el banco por internet, UNO-e, que se fusionará con el Banco del Comercio. Telefónica tomará el 49% del nuevo grupo. Terra Networks, la filial de internet de Telefónica, acordó la compra del 20% de Uno-e. El pacto también preveía que el BBVA adquiriera el control del 3% de Terra.
4. **Comercio electrónico:** el BBVA asume el 49% de Telefónica B2B, la filial de Telefónica para comercio electrónico entre empresas. Ambas compañías desarrollarán conjuntamente proyectos para la explotación de nuevos medios de pago en redes fijas y en redes móviles a través de Móvilpago.
5. **“Wireless internet”:** juntas crearán sociedades específicas para la generación de aplicaciones de “wireless internet”, los servicios de internet a través de la telefonía móvil. El BBVA se hará hasta con el 5% en el consorcio que lidera Telefónica para los concursos públicos de licencias en Europa de UMTS.
6. **Inversión y desarrollo:** también crearán sociedades de inversión y desarrollo conjuntas en las áreas de comercio electrónico entre empresas y particulares (B2C) y entre particulares (C2C).
7. **Portales interactivos:** colaboración de ambos grupos en el desarrollo de portales de contenidos y servicios interactivos, banca transaccional y medios de pago.
8. **“Call centers”:** el BBVA entrará con una cuota del 20% en el capital de Atento, la filial de Telefónica de “call centers” (centros de atención de llamadas) en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.
9. **Inversión en nuevas tecnologías:** el BBVA también participará con una inversión de hasta 200 millones de dólares en el fondo de inversión Communicapital Partners. Este fondo invierte en nuevas compañías de internet y nuevas tecnologías.
10. **Satélites:** la suma de las participaciones de los socios en la empresa de satélites Hispasat ronda el 40%.

Fuente: “El Mundo”, abril 16 del 2000, citado en Yáñez (2000)

Por otra parte, en marzo de 1998 el Grupo Telefónica suscribió su alianza estratégica con WorldCom-MCI y Portugal Telecom que centró en determinadas líneas de negocio con objetivos y compromisos concretos. Entre las líneas de negocio que esta asociación estratégica entre empresas operadoras pretende desarrollar destacó el establecimiento de la red Panamericana, que se levantaría sobre la base de la empresa de propiedad conjunta (*joint venture*) que formaron en abril de 1997 el Grupo Telefónica y MCI (Telefónica Panamericana-MCI).

De acuerdo con los antecedentes provistos por Mochón y Rambla (1999), el objetivo de Telefónica Panamericana-MCI es concentrarse en las oportunidades de inversiones en Iberoamérica. Telefónica Internacional dirige las operaciones, con un 51% del capital, mientras que MCI participa con el 49% restante. Además de Telefónica Panamericana-MCI, Telefónica Internacional y MCI operan a través de dos compañías por separado para ofrecer sistemas de integración y consultoría a grandes compañías y entidades gubernamentales (Mochón y Rambla, 1999).<sup>5</sup>

Por intermedio de Telefónica Panamericana-MCI, el Grupo Telefónica pretendía construir una red digital que uniera gradualmente los principales centros comerciales de la región, incluyendo España y Portugal, además de Estados Unidos, conforme a la demanda y a la factibilidad que permitan los marcos legales en vigor. La red sería construida con cables de fibra óptica de alta velocidad y un sofisticado equipo de conmutación para transmitir información en grandes volúmenes, servicios de Internet y tráfico de voz. La venta de los servicios de datos y voz de esta empresa se haría a través de distribuidores y estaría orientada principalmente a grandes empresas y entidades gubernamentales. Además, se pretendía que Telefónica Panamericana-MCI, con sede en Miami, fuera un distribuidor de los servicios globales de comunicaciones empleados por las grandes compañías. Todo esto lo desarrolla actualmente el Grupo Emergia, una de las áreas de nuevos negocios de Telefónica S.A.

---

<sup>5</sup> Aunque la toma de control de MCI por Worldcom, y posterior fusión, no alteró lo sustantivo del acuerdo suscrito en abril de 1997 entre Telefónica y MCI –de hecho, la alianza estratégica entre ambos grupos fue revalidada después de la fusión entre MCI y WorldCom–, la quiebra de WorldCom-MCI obligó a Telefónica a reformular este proyecto, hoy a cargo del Grupo Emergia.



## **IV. La estructura del grupo Telefónica**

---

Telefónica es el grupo de telecomunicaciones líder en el mundo de habla hispana y portuguesa, y a fines de 2001 el segundo mayor operador europeo según cotización bursátil. Aunque tiene presencia en alrededor de 50 países, el Grupo tiene una posición relevante en 17. Para Telefónica, los mercados de mayor significación se encuentran en España y en América Latina, no obstante que su posición en otras regiones ha aumentado en importancia en los últimos años.

En América, la presencia de Telefónica es especialmente significativa en los mercados de telecomunicaciones de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Menos relevante es la participación del Grupo en los mercados de Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Puerto Rico y Venezuela. En Europa y cuenca del Mediterráneo, Telefónica ha alcanzado una presencia significativa en algunos segmentos de la industria en Alemania, Italia, Austria, Suiza, Reino Unido y Marruecos.

Durante el período 1997-2001, Telefónica se transformó en un importante conglomerado multinacional que opera principalmente en los sectores de telecomunicaciones, Internet, medios de comunicación, servicios complementarios y negocios anexos. En tal calidad suministra una extensa gama de servicios en un amplio conjunto de actividades: telefonía fija, telefonía móvil, servicios para empresas, creación y distribución de contenidos y servicios a través de Internet y a través de medios audiovisuales, comercialización de directorios y guías, comercio electrónico, comunicaciones submarinas de banda ancha, entre otras.

Al 31 de diciembre de 2001, la base de clientes del Grupo Telefónica en telefonía fija, móvil y televisión por cable ascendía a 73,2 millones de personas, exhibiendo un aumento de 14,6% respecto del cierre del 2000.

Según su propia definición, el Grupo Telefónica se ha convertido en los últimos años en una empresa multidoméstica y global (Telefónica, 2002). Global porque desarrolla una oferta integrada de todo tipo de telecomunicación, aprovechando al máximo las economías que obtiene de su crecimiento, expansión y diversificación, en especial las economías de ámbito que derivan de la estructura integrada de su amplio abanico de líneas de productos y servicios, y las economías de escala asociadas a su tamaño; asimismo es una empresa multidoméstica porque adapta su oferta a las características específicas de cada mercado local en que opera.

A fines de los años noventa, el Grupo Telefónica redefinió radicalmente su estructura interna, organizándose por líneas de actividad globales que son coordinadas desde un centro corporativo. En esta estructura organizacional –que empezó a ser utilizada a partir del 1ro. de enero de 1999–, Telefónica, S.A. mantuvo su condición de sociedad matriz y cabecera del Grupo. Éste desarrolla sus negocios a través de 37 sociedades filiales principales que dependen directamente del holding central (ver Gráfico 2). Especialmente relevantes son diez de estas 37 empresas filiales en virtud de su carácter de *holding* “cabeza de fila” que estas firmas poseen, lo que significa que son la sociedad controladora –responsable de la gestión– y detentadora de la propiedad directa e indirecta de numerosas otras empresas del Grupo, que son organizadas en función de sus líneas de negocios, la localización geográfica y/o la inserción en la cadena productiva de los principales negocios del Grupo. Este es el caso de las empresas Telefónica de España, S.A., Telefónica Latinoamericana (ex Telefónica Internacional, S.A.), Telefónica Móviles, S.A., Terra Lycos, S.A., Telefónica Publicidad e Información, S.A., Emergia Holding, N.V., Telefónica DataCorp, S.A., Grupo Admira Media, S.A. (ex Telefónica Media, S.A.), Atento Holding, Inc., y Telefónica B2B Licencing, Inc., empresas localizadas mayoritariamente en España, aunque no exclusivamente. De hecho, una de las empresas *holding* mencionadas está localizada en Holanda (Emergia) y otras dos lo están en Estados Unidos de América (Atento y Telefónica B2B).

En España, la principal empresa del Grupo es Telefónica de España, S.A., empresa que está encargada del negocio de telefonía fija en ese país, mientras que Telefónica Latinoamérica (ex Telefónica Internacional, S.A.) se hace cargo de la participación del Grupo en las empresas de telefonía fija que controla a través de diversas filiales en otros países, especialmente en América Latina<sup>6</sup>. Los negocios de comunicaciones móviles se integran en Telefónica Móviles, S.A., empresa que abarca tanto las actividades que el Grupo tiene tanto en los mercados españoles como los latinoamericanos, europeos y en la Cuenca del Mediterráneo de este segmento de la industria. Los guías y directorios se integran en Telefónica Publicidad e Información (TPI); los negocios de Internet se gestionan a través de Terra Lycos; los servicios de datos y servicios para la empresa en Telefónica Data; los de administración de la relación con clientes en Atento, y los de producción y difusión de contenidos a través de medios audiovisuales en Admira (ex Telefónica Media). Por otra parte, Emergia se ha convertido en la línea de actividad dedicada a proporcionar servicios de comunicaciones de gran banda ancha a través de un anillo submarino de fibra óptica de alta capacidad en América Latina y en Estados Unidos. Para el desarrollo de los negocios de comercio electrónico se creó Telefónica B2B (Business to Business), empresa controladora de Katalix, que opera en este segmento de transacciones informáticas entre empresas (Telefónica, 2002).

Esta estructura básica del Grupo Telefónica ha sido complementada con el control de algunas sociedades que proveen de servicios de apoyo a las empresas operativas del *holding*, especialmente en España, tales como la provisión de servicios de administración y gestión empresarial (a través de

---

<sup>6</sup> En el marco de la denominada “Operación Verónica”, a mediados del año 2000, Telefónica Internacional, S.A. (TISA) cambió su razón social a la de Telefónica Latinoamérica.



Algunas empresas del Grupo, que también dependen directamente de Telefónica, S.A., están orientadas al desarrollo de la competitividad de las empresas que constituyen el *holding* principal vía la innovación y adaptación de nuevas tecnologías, en especial en el área de las tecnologías de la información (Telefónica Investigación y Desarrollo, S.A., Telefónica Procesos y Tecnología de la Información, S.A., Endemol Entertainment Holding, NV y Communication Technology Inc.). Finalmente, también dependen directamente de la sociedad matriz del grupo dos sociedades que proveen servicios de Internet al margen del subgrupo Terra Lycos (Telefónica Internet, S.A. y Mediaways GMBH Internet Services). En definitiva, la estructura central del Grupo Telefónica está compuesta por 38 sociedades, una porción de las cuales centraliza el control y la gestión de una importante cantidad de firmas que operan en diversos mercados sectoriales y territoriales de España y América Latina.

## A. Subgrupo Telefónica de España

Telefónica de España S.A. –empresa controlada en un 100% de su capital por Telefónica S.A.– es la sociedad controladora del *holding* de empresas orientado a la explotación de los servicios de telefonía fija en territorio español. Entre los servicios de telefonía fija que Telefónica de España presta destacan la telefonía local y de larga distancia nacional e internacional, el alquiler de circuitos, la provisión de servicios integrados de comunicaciones, el alquiler y la venta de terminales, y el acceso a información. A través de empresas filiales de Telefónica de España, el holding opera, asimismo, en los segmentos de telefonía de uso público y de consultoría a empresas de comunicaciones y de tecnologías de la información.

Telefónica de España S.A., inició sus operaciones en enero de 1999 en el marco de la reestructuración del Grupo Telefónica, haciéndose cargo de las funciones operativas en el mercado español de telecomunicaciones que hasta entonces la empresa matriz había desempeñado de modo simultáneo con las funciones de administración y gestión propias de una empresa matriz, tanto de las empresas que operan en el mercado español como de las que operaban en otros mercados.

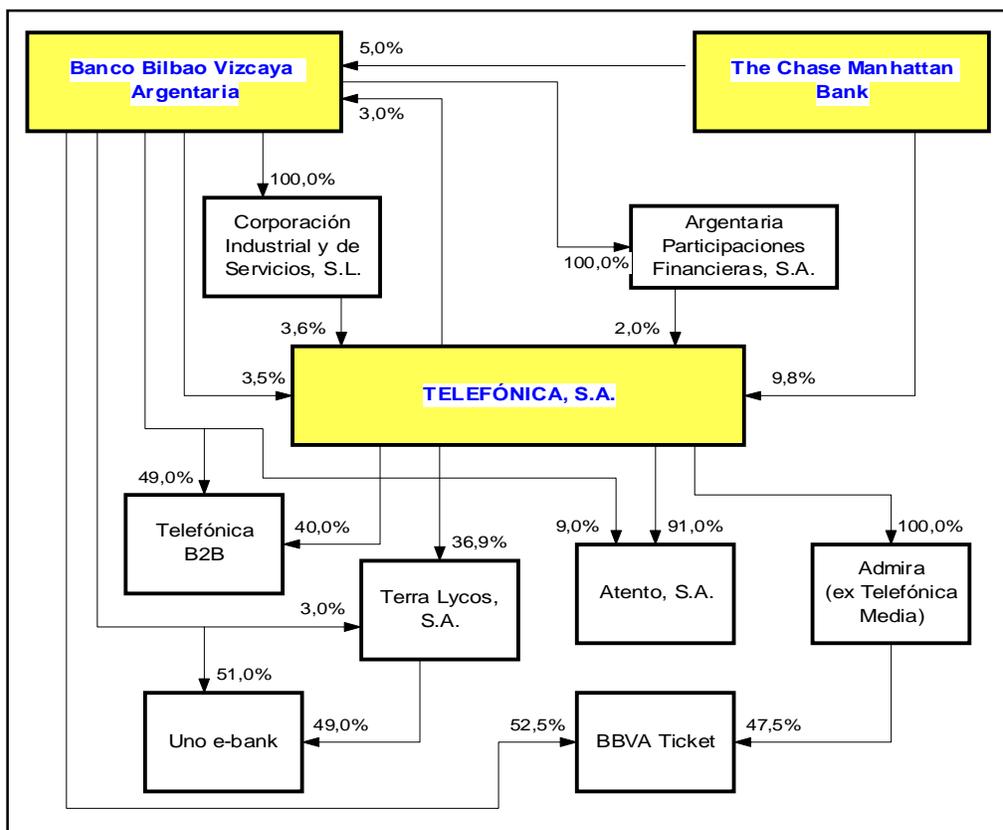
A mediados del 2002, el subgrupo encabezado por Telefónica de España S.A. estaba constituido por 37 sociedades, la mayoría controlada indirectamente por Telefónica de España, S.A. (ver gráfico 3). La estructura central del subgrupo la constituyen las sociedades filiales Comercial de Servicios de Telecomunicaciones SODETEL (50%), Telefónica Cable (100%), Telefónica Soluciones Sectoriales (100%), Telefónica Telecomunicaciones Públicas (100%) y Teleinformática y Comunicaciones TELYCO (100%), además de las empresas coligadas Andalucía Digital Multimedia (24%) e Iniciativas de Mercados Interactivos (20%).<sup>7</sup> Las demás empresas del *holding* corresponden a sociedades filiales y coligadas dependientes de Telefónica Cable (20 firmas) y Telefónica Soluciones Sectoriales (8 firmas), entidades que agrupan las empresas del Grupo que operan en los segmentos de mercado de telefonía por cable y de prestación de servicios a empresas de comunicaciones de diversa naturaleza.

El soporte principal de Telefónica de España, S.A. es Telefónica Cable, un *holding* horizontal de empresas que coordina la participación del Grupo Telefónica en el segmento de telefonía fija en las comunidades que se subdivide España.

---

<sup>7</sup> El Grupo Telefónica controla otro 20% de las acciones de Iniciativas de Mercados Interactivos, S.A., por intermedio de Telefónica Publicidad e Información, S.A., lo que eleva su participación al 40% en esta empresa.

**Gráfico 3**  
**SUBGRUPO TELEFÓNICA DE ESPAÑA, DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

El otro soporte importante de Telefónica de España, S.A., es Telefónica Soluciones Sectoriales, empresa que se orienta al desarrollo de las telecomunicaciones en España, especialmente en el segmento B2B, esto es, en el comercio electrónico entre empresas, y que se apoya en las actividades que desarrollan varias empresas en el sector denominado genéricamente “nueva economía” o muy vinculadas a éste, a pesar de no controlarlas mayoritariamente. En particular, destaca la participación del Grupo Telefónica en las empresas ATENET (16%), que se dedica a la docencia a través de sistemas informáticos; BITEL (39%), que se dedica a la provisión de servicios y de ingeniería de sistemas en el campo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones; FITEX (24,5%), que se orienta a la investigación y desarrollo de software; e INCATEL (40%), que se dedica a la provisión de servicios multimedia. Otras empresas participadas por Telefónica Soluciones Sectoriales incursionan en áreas de negocios tales como la prestación de servicios de emergencia (Madrid 112 y SEMCA), y la ingeniería de sistemas y de telecomunicaciones en rubros específicos (Portal Servicios Telemáticos y TISSAT). El progresivo desarrollo de Telefónica Soluciones Sectoriales en actividades anexas al negocio de las telecomunicaciones, especialmente en áreas de la “nueva economía”, ilustra con claridad el objetivo del Grupo Telefónica de generar crecientemente mayores economías de ámbito en su actividad principal y en relación con las líneas secundarias de negocios que ha venido desarrollando en los últimos años, a la vez que obtener claros beneficios de la integración vertical de algunas de estas líneas de negocios que se han desarrollado al amparo de las industrias de comunicaciones e informática.

## B. Subgrupo Telefónica Latinoamérica (ex Telefónica Internacional)

Telefónica Latinoamericana (ex Telefónica Internacional S.A.) agrupa esencialmente las empresas de telefonía fija de América Latina cuyo control obtuvo el conglomerado español en la década de 1990, en el marco de su proceso de expansión internacional. Las inversiones del Grupo Telefónica en Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Perú, Puerto Rico y Venezuela, efectuadas a través de distintas filiales tales como Telefónica Internacional Holding B.V. –filial holandesa de Telefónica Internacional S.A.–, Telefónica Móviles S.A. y Telefónica Internacional USA Inc., o directamente a través de Telefónica Internacional S.A., transformaron a Telefónica en apenas una década en uno de los mayores operadores telefónicos de América Latina, con más de 21,9 millones de líneas fijas gestionadas a mediados de 2002 y el control de importantes cuotas de participación de mercado en algunos de los países mencionados.

**Cuadro 6**  
**PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SEGMENTO DE TELEFONÍA FIJA DE**  
**TELEFÓNICA S.A. EN PAÍSES SELECCIONADOS DE AMÉRICA LATINA, 2001**

*(Miles de líneas en servicio)*

País	Número total de líneas	Número de líneas fijas gestionadas por Telefónica	Participación de mercado (%)
Argentina	8.108,0	4.520,0	55,8
Brasil	37.430,8	12.600,0	33,7
Chile	3.703,3	2.723,3	73,5
Perú	2.027,4	2.019,8 *	99,6

**Fuente:** CEPAL, sobre la base de datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones y de Telefónica S.A.

\* Corresponde a las líneas instaladas por Telefónica del Perú. No obstante, en diciembre del 2001 el número de líneas fijas en servicio ascendía a 1.565,8 miles, según datos del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, OSIPTEL.

Hasta la reestructuración del Grupo Telefónica por líneas de negocio, Telefónica Internacional, S.A. (TISA) era la empresa encargada de gestionar todos los negocios del Grupo en América Latina, incluyendo las inversiones en empresas de telefonía fija, telefonía móvil, provisión de servicios de Internet y de datos para la empresa. La puesta en marcha de la “Operación Verónica” a mediados del año 2000, entre otros efectos, además del cambio de razón social, concentró las actividades de Telefónica Internacional S.A. (ahora Telefónica Latinoamericana) en la telefonía fija de aquellos países de la región en cuyos mercados el Grupo había logrado ingresar. Esto supuso el traspaso de las participaciones de Telefónica Latinoamericana, o de algunas de sus filiales operativas en otras líneas de negocio, hacia las nuevas empresas *holding* que el Grupo creó para centralizar su administración de acuerdo con su nueva estructura organizacional, sea bajo la forma de traspaso de activos o la venta de participaciones en la propiedad accionarial del capital.

El subgrupo Telefónica Latinoamérica está compuesto principalmente por 32 sociedades, incluyendo las empresas operadoras de telefonía fija de la región, algunas empresas del tipo *holding* que gestionan las inversiones del Grupo en el segmento específico de telefonía fija de algunos países, y empresas financieras localizadas en países que operan como paraísos fiscales. Asimismo, dependen de la empresa matriz del *holding* algunas empresas participadas por el Grupo que están localizadas en la Federación Rusa y en Irlanda, que corresponden a inversiones de menor importancia en la expansión internacional de Telefónica.

En la estructura de control de las empresas filiales de telefonía fija que operan en Argentina, Chile y Perú, la sociedad Telefónica Internacional Holding B.V., constituida en Holanda, tiene un papel gravitante al controlar el 100% del capital de las sociedades Telefónica Holding de Argentina S.A., Telefónica Chile Holding B.V., y Telefónica Holding del Perú S.A. (ver gráfico 4). Cada una de estas empresas de inversiones controla casi la totalidad de la propiedad accionarial de las empresas filiales operadoras de telefonía en cada país como resultado de la “Operación Verónica”, que mediante un desembolso de 3 000 millones de dólares permitió al Grupo aumentar sustantivamente su participación en estas empresas durante el 2000.

A través del control de estas empresas operadoras se ha materializado en los últimos años parte importante de la incursión de Telefónica en los mercados de telecomunicaciones de los países señalados mediante la “integración de cascada” de las empresas del tipo *holding*, las operadoras de telefonía fija y las filiales que incursionan en segmentos específicos de la industria. En Argentina, el control se ejerce sobre Telefónica de Argentina S. A. (98%), en tanto que en Perú el control se ejerce sobre Telefónica del Perú S.A. (97,1%). En el caso de Chile, la cadena de la integración admite un nuevo eslabón (Telefónica Internacional de Chile S.A.), que detenta el control del 43,6% del capital de la operadora Telefónica CTC Chile S.A. y del 9% de Impresora y Comercial Publiciguías S.A., filial de Telefónica Publicidad e Información S.A., otra de las empresas *holding* “cabeza de fila” del Grupo. Es necesario subrayar que tanto Telefónica Argentina S.A., Telefónica CTC Chile S.A. y Telefónica del Perú S.A., a la par de su función de empresa operadora de telefonía, se han constituido en sus países respectivos en cabezas visibles de importantes grupos empresariales locales de origen transnacional de las que dependen un significativo número de empresas filiales y coligadas no incluidas en este recuento de 32 sociedades que constituyen la estructura central del subgrupo que se analiza.

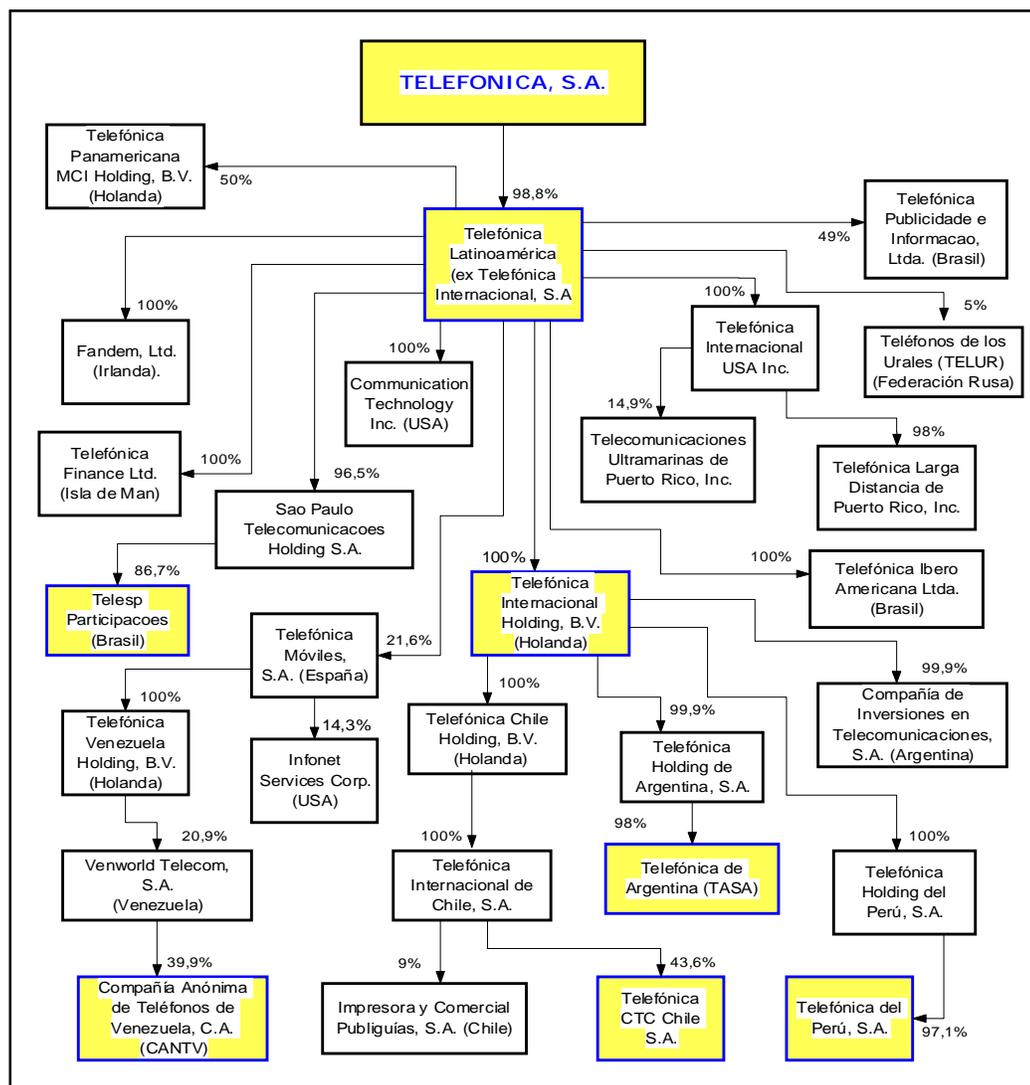
En Argentina, la operadora de telefonía fija de Telefónica es Telefónica de Argentina S.A. (TASA), sociedad a través de la cual Telefónica ha estado presente desde 1990 en el mercado. Como ya se señaló, TASA se ha constituido además en la cabeza de un grupo de empresas que desarrollan un amplio espectro de actividades en el área de las comunicaciones, lo que ha transformado al Grupo Telefónica en el mayor operador global de telecomunicaciones en este país, a pesar de las dificultades suscitadas en el bienio 2001/2002 derivadas de la situación recesiva que ha enfrentado Argentina. A fines del 2000 el Grupo Telefónica compró el 80,91% de los activos del grupo CEI Citicorp, incluyendo su participación accionarial en la propiedad de COINTEL, la sociedad controladora de Telefónica de Argentina, mediante un intercambio de acciones valorado en alrededor de 893 millones de dólares, obteniendo por esta vía el control sobre el 97% de su capital (*Diario Estrategia*, diciembre 19 del 2000). Anteriores compras a terceros habían elevado la participación del Grupo Telefónica de 30% a 71,5% en la propiedad accionarial de Telefónica de Argentina.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> En el trienio 1997-2000, la empresa CEI Citicorp Holdings S.A. tuvo un destacado papel en el desarrollo de las telecomunicaciones de Argentina, participando activamente con el Grupo Telefónica en la formación de uno de los mayores conglomerados del sector que encabezó formalmente Compañía de Inversiones en Telecomunicaciones, S.A. (Cointel), entidad controladora de Telefónica de Argentina S.A., Cablevisión S.A., Torneos y Competencia TyC S.A. Atlántica Comunicaciones S.A. y AC Inversora S.A., entre otras empresas participadas por el Grupo Telefónica como accionista controlador. Hasta julio de 1998, CEI Citicorp Holdings S.A. perteneció al banco estadounidense Citibank (39,6%) y a los grupos argentinos República (Moneta) y Wertheim (35% y 20,4%, respectivamente). En esa fecha la propiedad de CEI Citicorp Holdings S.A. se reestructuró, produciéndose el ingreso del consorcio estadounidense Hicks, Muse, Tate & Furst (32,9%), la disminución sustantiva de la participación del Citibank a 23%, el retiro del grupo Wertheim y el incremento de la participación del grupo República a 39,6%. Posteriormente, el consorcio Hicks, Muse, Tate & Furst aumentó su participación en el capital de CEI y el grupo República contrajo la suya, lo que involucró traspasos de acciones por 140 millones de dólares (Shorr, 2001). A fines del año 2000, los tres grupos de control de CEI Citicorp (HMT&F, República y Citibank) vendieron la mayor parte de los activos de esta empresa al Grupo Telefónica y contribuyeron a consolidar uno de los procesos de concentración más vigoroso de la industria de telecomunicaciones en América Latina.

Gráfico 4

**SUBGRUPO TELEFÓNICA LATINOAMERICANA (EX TELEFÓNICA INTERNACIONAL),  
DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

A fines de 2001, Telefónica de Argentina contaba con una planta en servicio de 4,52 millones de líneas y tenía participaciones de 55,8% en el mercado de telefonía local, 41% en larga distancia nacional y 47% en larga distancia internacional. Esta cobertura la desarrolló en los años más recientes gracias a la comercialización de productos prepago y el establecimiento de mecanismos de control de consumo, lo que permitió maximizar la rentabilidad de la planta existente y minimizar el riesgo por impago en el contexto de escenarios desfavorables para la expansión del negocio.

Hasta noviembre de 1999 y durante diez años, TASA percibió los beneficios de la condición de monopolio en la provisión de los servicios de telefonía local y de larga distancia nacional en la región sur de Argentina (incluyendo la mitad de Buenos Aires) como resultado de los acuerdos suscritos al ingresar Telefónica a la economía argentina. A partir de ese mes se permitió el ingreso de Telecom –filial de France Telecom y de la italiana Stet– a este mercado, que había estado

otorgado en exclusividad a la filial argentina de Telefónica. En compensación por la pérdida de la condición de monopolio en este mercado, TASA pudo extender sus operaciones a la zona norte del país, incluyendo la otra mitad de Buenos Aires, que hasta entonces había estado asignada también en exclusividad a Telecom. En noviembre del 2000 entró en vigor el nuevo marco legal que regula la industria de las telecomunicaciones en Argentina, que flexibilizó los procesos y criterios de concesión de licencias y autorizaciones administrativas para la provisión de servicios de telecomunicaciones, previéndose la emergencia de pequeños competidores que intentarán localizarse en los nichos de mercado en que puedan explotar alguna ventaja comparativa. De este modo, el poder de mercado de ambas firmas dominantes no parece amenazado por los cambios normativos ni por la emergencia de nuevos actores en el mercado.

Cabe señalar que TASA compartió con Telecom hasta mayo de 1999 el monopolio del servicio de larga distancia internacional a través de Telintar, un joint venture o empresa de propiedad conjunta a partes iguales. En ese mes, Telintar se escindió en dos compañías en concordancia con la distribución del mercado de telefonía local y de larga distancia nacional, denominándose Telefónica Larga Distancia Argentina (TLDA) la nueva sociedad filial del Grupo Telefónica. Algunos meses después, TLDA fue absorbida por TASA. Algo similar había ocurrido con Startel –joint venture que operaba en el segmento de transmisión de datos, cuyo patrimonio fue escindido para fusionarlo en partes iguales con Telecom Soluciones, de Telecom Argentina, y Advance Telecomunicaciones, de Telefónica de Argentina.

En Chile, los servicios de telefonía fija provistos por el Grupo Telefónica están a cargo del grupo de empresas que encabeza Telefónica CTC Chile S.A., filial de Telefónica, S.A. desde 1990, luego de su adquisición a Bond Corporation, un consorcio australiano ya desaparecido. A través de Telefónica CTC Chile S.A., el grupo español ofrece en el mercado chileno servicios de telefonía local, que complementa con otros servicios de telecomunicaciones provistos por algunas de las filiales del holding chileno, tales como los servicios de telefonía de larga distancia nacional e internacional y telefonía móvil. A fines de 2001, Telefónica CTC Chile contaba con una planta de 2,7 millones de líneas de telefonía fija en servicio (73,5% del total de líneas en servicio en el país), siendo la única operadora de telefonía fija que cuenta con cobertura nacional y con participación de mercado superior al 90% en 11 de las 24 zonas primarias en que se divide el mercado telefónico chileno<sup>9</sup>. En el ejercicio 2001 las líneas en servicio crecieron 0,8% respecto al mismo período del año anterior, destacando el incremento de las líneas prepago en el total (197%), que constituyen el 7,8% de las líneas en servicio totales gestionadas por Telefónica CTC Chile (Telefónica, 2002).

La operadora chilena es la única filial latinoamericana de Telefónica que no fue incluida en la “Operación Verónica”, debido a restricciones del marco legal que norma la colocación de títulos en el exterior de la economía chilena. Por esta razón, el Grupo no pudo aumentar su participación accionarial en la propiedad de la operadora chilena del modo como lo hizo en Argentina, Brasil y Perú. De esta manera, el Grupo Telefónica mantuvo inalterada su participación accionarial en la propiedad de Telefónica CTC Chile S.A. en 43,6%, monto que ha sido suficiente para permanecer como accionista mayoritario y controlador del holding chileno.

En Perú, la oferta de servicios de telefonía fija del Grupo Telefónica está bajo la responsabilidad de Telefónica del Perú, principal operador global de telecomunicaciones en este país. Al término del 2001, Telefónica del Perú contaba con 1,6 millones de líneas fijas en servicio, equivalente al 99,7% del total de líneas en servicio en el país. La fuerte posición de mercado que tiene el Grupo Telefónica en Perú –la mayor de América Latina e incluso superior a la que tiene en España, su mercado de origen– es el resultado del período de exclusividad que las autoridades peruanas otorgaron a Telefónica en 1994, cuando le adjudicaron la licitación del 35% del consorcio

<sup>9</sup> Antecedentes más detallados sobre la participación de mercado de Telefónica en la industria chilena de telecomunicaciones son expuestos en el capítulo siguiente.

estatal formado por las firmas Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL-Perú), dedicadas a la prestación de servicios de larga distancia nacional e internacional y telefonía local, y que se extendió hasta noviembre de 1999.

En Brasil, la presencia del grupo hispano en el segmento de telefonía fija es la más reciente en relación a los países antes mencionados, pero no menos importante debido al tamaño de su mercado y a la incidencia que este hecho tiene en la consolidación de la posición del Grupo en la región latinoamericana. Desde 1998 Telefónica Internacional realiza su oferta de servicios de telefonía fija en el estado de São Paulo por intermedio de Telesp y CTBC, operadoras controladas por Telesp Participações (TP), una de las tres empresas en que fue segmentada la división de telefonía básica de Telebras. La participación de Telefónica Internacional en la propiedad accionarial de Telesp Participações (TP) asciende, tras la Oferta Pública de Acciones lanzada en el 2000 en el marco de la “Operación Verónica”, a 86,7%. A fines del 2001, Telesp S.A. gestionaba 12,6 millones de líneas fijas, lo que representaba un 33,7% de las líneas instaladas en ese país y 57,6% de las líneas fijas que el Grupo gestiona en América Latina.

Por otra parte, es probable que en el marco del proceso de reestructuración del Grupo Telefónica les sean transferidos a la filial Telefónica Internacional Holding, B.V. los activos correspondientes a las inversiones en empresas de telefonía fija que el Grupo mantiene en El Salvador, Guatemala y Venezuela por intermedio de Telefónica Móviles S.A., la empresa holding que está encargada de agrupar las empresas del Grupo Telefónica que operan en el segmento de la telefonía móvil. Hasta mediados del 2002, Telefónica Móviles S.A. era controlada directamente por la empresa matriz Telefónica S.A. (67,9%) y por Telefónica Latinoamericana (21,6%) (ver sección siguiente).

En concordancia con la forma de cascada que Telefónica ha dado a la estructura del control de sus operadoras de telefonía en Argentina, Chile y Perú, en el caso de Venezuela el Grupo integró Telefónica Móviles S.A. y a Telefónica Venezuelan Holding, B.V. con Venworld Telecom, S.A. para participar como socio minoritario en la propiedad de la Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela, C.A. (CANTV). No obstante que la participación proporcional del Grupo Telefónica en la propiedad de la operadora venezolana es inferior al 10% de su capital<sup>10</sup> –lo que implica su caracterización formal como inversión financiera–, el hecho de que esta participación se realiza a través de una sociedad de inversiones de propiedad conjunta con la estadounidense Verizon (ex CGT) determina que tenga un sentido distinto a la mera conservación de activos financieros de fácil liquidez en la medida que la participación de Venworld Telecom, S.A. en el capital de la operadora venezolana asciende a 32,95% y que la sociedad de inversiones es su mayor accionista (ver gráfico 4).

## C. Subgrupo Telefónica Móviles

Telefónica Móviles, S.A., es el *holding* que agrupa internacionalmente las empresas del Grupo Telefónica que operan en el segmento de telefonía móvil, con la excepción de Telefónica Móvil, de Chile, que mantuvo su relación de propiedad con Telefónica CTC Chile S.A. A fines del 2001, Telefónica Móviles es una de las principales compañías internacionales de telefonía móvil, con presencia en 14 países (España, Alemania, Italia, Austria, Suiza, Argentina, Perú, Brasil, Chile, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Puerto Rico y Marruecos) y una base de clientes que superó los 30 millones de suscriptores sobre un mercado potencial de 434 millones de personas.

---

<sup>10</sup> Venworld Telecom, S.A. pertenece a Verizon, de Estados Unidos (75,7%) y a Telefónica Venezuelan Holding B.V., de Holanda (21%), lo que determina una participación proporcional del Grupo Telefónica en la propiedad accionaria de CANTV de sólo 6,91% (CANTV, 2002).

Telefónica Móviles, S.A., fue constituida en febrero del 2000 para integrar todas las operadoras móviles que el Grupo Telefónica controla en España y América Latina y desarrollar una estrategia de expansión selectiva en Europa y en el área del Mediterráneo.

El proceso de expansión selectiva de Telefónica Móviles en Europa se inició en el año 2000 mediante la obtención de licencias de tercera generación UMTS en Alemania, Austria, España, Italia y Suiza, lo que sitúa el mercado potencial de Telefónica Móviles en Europa en cerca de 195 millones de personas.

En España, el Grupo ofrece a través de Telefónica Móviles España los servicios de telefonía móvil digital (Telefónica Movistar), telefonía móvil analógica (Telefonía Moviline), telefonía para grupos cerrados de usuarios o *trunking* (RadioRed) y radiobúsqueda (Mensatel), contando también con una licencia para operar servicios de tercera generación de telefonía móvil o UMTS.

Al término del primer trimestre del 2002, Telefónica Móviles España disponía de una base de 17,3 millones de clientes activos, lo que representaba un incremento de 21,5% respecto de marzo del 2001. Alrededor de un tercio de la base de clientes (32%) corresponde a diferentes modalidades de contrato, siendo el resto clientes de prepago. De esta forma, Telefónica Móviles España exhibe una importante consolidación de su posición de liderazgo en el segmento de telefonía móvil de España, que a finales del 2001 alcanzó una penetración de 71,5% (Telefónica, 2002).

Una de las ramificaciones más interesantes de Telefónica Móvil España —como expresión de la progresiva integración de las actividades de servicios y consecuente interrelación de los actores que se desenvuelven en el mercado— es la constituida por Mobipay España, sistema de pagos a través del teléfono móvil que inició sus operaciones en mayo de 2002 y que permite que los clientes de una misma ciudad realicen sus compras sin cambiar de entidad financiera, tarjeta de pago ni teléfono móvil.

La expansión de Telefónica Móviles en Europa se relaciona con la licitación de las licencias para operar telefonía móvil de tercera generación, trabajándose activamente en el 2002 en el lanzamiento de las compañías proveedores de servicios UMTS en Alemania, Italia, Austria y Suiza. Mientras tanto y con el propósito de crear una base de clientes en esos países antes del lanzamiento de la telefonía móvil 3G, Telefónica Móviles está ofreciendo servicios con tecnología GSM/GPRS.

En Alemania, la participación del Grupo Telefónica en el segmento de telefonía móvil se ha canalizado a través del Consorcio Group 3G, empresa que pertenece en un 57,2% a Telefónica InterContinental, filial de Telefónica Móviles España, S.A. y a Sonera (42,8%). Group 3G obtuvo una de las seis licencias de telefonía móvil de tercera generación adjudicadas en una licitación. En Austria, Telefónica Móviles ganó una licencia UMTS en la subasta celebrada en noviembre de 2000. La obtención de esta licencia permite al Grupo reforzar su presencia en este país, donde presta servicios de telefonía fija y transmisión de datos a través de European Telecom, filial de Telefónica DataCorp (100%). En Italia, el Grupo Telefónica participa en la propiedad de Ipse 2000 (45,6%), consorcio que se adjudicó en noviembre de 2000 una de las dos licencias de UMTS de mayor capacidad de las cinco concedidas en un proceso de licitación. En la propiedad de Ipse 2000 participa también, con un 12%, la empresa Atlanet, coligada de Telefónica DataCorp. Otros socios del consorcio Ipse 2000 son Sonera, Banca di Roma, Xera, Edison-Flack y Goldenegg, entre otros accionistas. Finalmente, en Suiza, la participación del Grupo en el segmento de telefonía móvil se canaliza por medio de Telefónica InterContinental, que obtuvo en diciembre de 2000 una de las cuatro licencias de telefonía móvil de tercera generación que se licitaron en ese país.

En América Latina, el parque de clientes gestionado por Telefónica Móviles ascendía a fines de marzo de 2002 a 12 millones de suscriptores. No obstante la creciente pérdida de dinamismo de las economías de la región durante el año 2001 y la depreciación de las monedas locales respecto al dólar,

el número de clientes de Telefónica Móviles en la región aumentó en 15,7% respecto del año anterior, siendo los mercados de Argentina, Brasil, Chile<sup>11</sup>, México y Perú los de mayor interés objetivo.

En Argentina, el Grupo Telefónica opera en el segmento de telefonía móvil a través de Telefónica Comunicaciones Personales, S.A. (TCP), empresa filial del *holding* Telefónica Móviles. TCP es el segundo mayor operador de comunicaciones móviles en ese país luego de absorber a Miniphone a fines de 1999. TPC, que opera con el nombre comercial de Unifón, tenía al cierre del primer trimestre de 2002 una base de clientes que ascendía a 1,7 millones de suscriptores, lo que representa una cuota de mercado estimada de 24,4%.

En Brasil, Telefónica Móviles participa en la propiedad de tres operadoras de comunicaciones móviles que mantienen importantes posiciones de mercado: TeleSudeste Celular (Río de Janeiro y Espírito Santo), Celular CRT (Rio Grande do Sul) y TeleLeste Celular (Bahía y Sergipe). De aprobarse por parte de los organismos regulatorios competentes la formación de una empresa de propiedad conjunta de los activos brasileños de comunicaciones móviles pertenecientes a Telefónica Móviles y a Portugal Telecom, la participación del Grupo Telefónica en este segmento del mercado de Brasil podría extenderse a Sao Paulo, Santa Catarina y Paraná.<sup>12</sup> En junio de 2002, las compañías gestionadas por Telefónica Móviles en Brasil contaban con un parque total de más de 6 millones de clientes activos, sumando los clientes de las operadoras gestionadas en los cinco estados en los que opera. Esta cifra representa un aumento de 20% respecto a las cifras de junio de 2001 y ratifica la posición de liderazgo de las operadoras de Telefónica en los mercados de ese país. A fines de marzo de 2002, tales operadoras mantenían una cuota de mercado media de 64% en los estados en que operaban y de 20,9% a nivel nacional (Telefónica, 2002).

**Cuadro 7**  
**PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN SEGMENTO DE TELEFONÍA MÓVIL DE**  
**TELEFÓNICA S.A. EN PAÍSES SELECCIONADOS DE AMÉRICA LATINA, 2001**

(Miles de líneas en servicio)

País	Número total de líneas	Número de líneas móviles gestionadas por Telefónica	Participación de mercado (%)
Argentina	6.975	1.700	24,4
Brasil	28.746	6.000	20,9
Chile	5.272	1.570	29,8
México	21.757	2.000	9,2
Perú	2.050	1.130	55,1

**Fuente:** CEPAL, sobre la base de datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones y de Telefónica S.A.

En México, la participación del Grupo Telefónica en el segmento de telefonía móvil se ha canalizado a través de Telefónica Móviles México, empresa que se constituyó en el año 2001 a partir de la adquisición y posterior fusión de las cuatro operadoras que Motorola mantenía en el norte de ese país: Baja Celular Mexicana, S.A. de SV (Bajacel), Movicelular S.A. de CV (Movitel),

<sup>11</sup> Entre los países latinoamericanos que registran operaciones del Grupo Telefónica en el segmento de la telefonía móvil, Chile es el único donde la filial del grupo hispano (Telefónica Móvil de Chile S.A.) no depende de Telefónica Móviles, S.A., sino del *holding* Telefónica CTC Chile, que administra gran parte de las inversiones del Grupo en este país. La razón de esta excepción radica en las dificultades legales y de orden regulatorio que se originaron con la venta de CTC Internet a Terra Network, que habría lesionado considerablemente los intereses de los accionistas minoritarios e institucionales.

<sup>12</sup> En 2001, Telefónica Móviles suscribió con Portugal Telecom el acuerdo de agrupar los activos de telefonía móvil en Brasil de ambas compañías en una empresa de propiedad conjunta (*joint venture*), que se constituiría en el mayor operador de telefonía móvil de Brasil y de América Latina, con una base de clientes de 9,3 millones de suscriptores y un mercado potencial de 94 millones de personas. La nueva compañía sumaría los activos de Portugal Telecom en Telesp Celular (Sao Paulo) y Global Telecom (Santa Catarina y Paraná) y de Telefónica Móviles en TeleSudeste Celular, Celular CRT y TeleLeste Celular (Telefónica, 2002).

Telefonía Celular del Norte, S.A. de CV (Norcel) y Celular de Telefonía, S.A. de CV (Cedotel).<sup>13</sup> Telefónica Móviles México aumentó en mayo del 2002 su cuota de mercado mediante la compra del 65% de la operadora de telefonía móvil mexicana Pegaso, operación que convirtió a la filial del grupo hispano en el segundo mayor operador de telefonía móvil en ese país. Tras este acuerdo de compra, el parque de clientes activos de Telefónica Móviles México ascendió a 2 millones de suscriptores, con un mercado potencial de 100 millones de personas. La adquisición de Pegaso permitió a Telefónica Móviles expandir su presencia en el mercado mexicano, permitiéndole desarrollar una estrategia a nivel nacional. En particular, mediante la toma de control de la empresa mexicana mencionada, Telefónica Móviles logró ingresar al mercado de México D.F., el más atractivo del país, constituido por unas 20 millones de personas y proyectar una base de clientes que supera los 6 millones de suscriptores para el año 2005.

En Perú, el Grupo Telefónica desarrolla sus operaciones desde 1993 a través de Telefónica Móviles de Perú S.A.C., primero, y de Telefónica Móviles Perú (TMP), después, ofreciendo inicialmente servicios de telefonía móvil analógica y luego, a partir de 1997, servicios de telefonía móvil digital. Al cierre del primer trimestre de 2002, TMP disponía de una base de clientes de 1,13 millones de suscriptores y mantenía una posición fuertemente dominante en este segmento de mercado (55,1%).

En la reestructuración del Grupo Telefónica se ha hecho depender de Telefónica Móviles no sólo las filiales que operan en el segmento de telefonía móvil de cada país en que el Grupo tiene presencia, sino, también, algunas empresas encargadas de abordar nuevos negocios que se relacionan con el desarrollo de la telefonía móvil, tales como Internet móvil y la activación de pagos a través del teléfono móvil. En ambos casos, Telefónica Móviles comparte la propiedad de las filiales con otras empresas del Grupo o, incluso, con entidades que son accionistas mayoritarios de la empresa matriz de Telefónica, lo que revela la creciente importancia que tiene la integración de las distintas líneas de negocio que están desarrollando Telefónica y algunos de sus principales grupos de control, que trascienden en algunos casos el área de las telecomunicaciones propiamente tal.

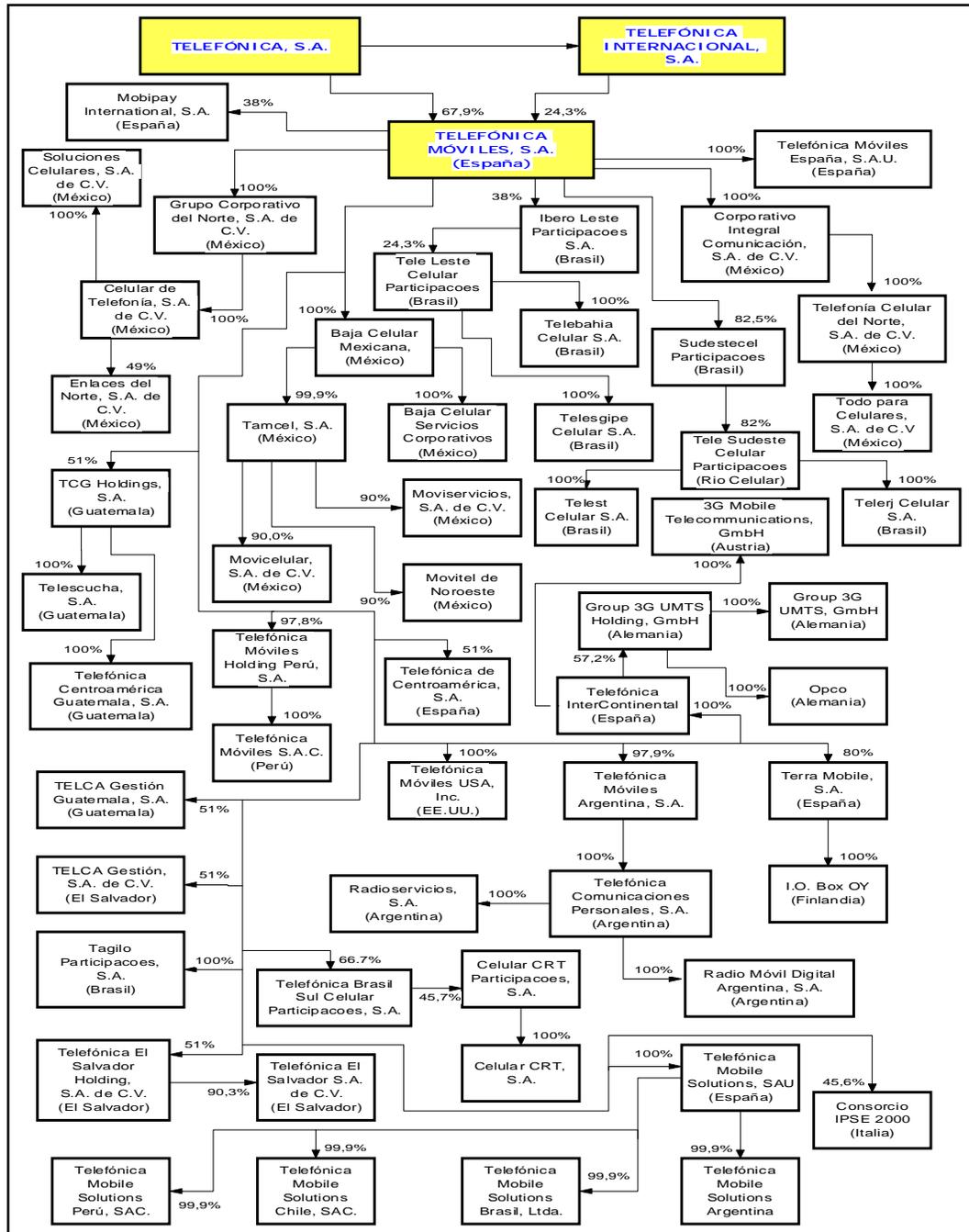
En julio de 2000, Telefónica Móviles se unió con Terra Lycos para crear Terra Mobile. Esta empresa es la encargada del desarrollo del portal de Internet móvil del Grupo Telefónica. Terra Mobile concentra sus actividades en Europa, especialmente en Alemania, España y Reino Unido, donde tiene la mayor base de usuarios y cuenta con mayores posibilidades de crecimiento a medio y largo plazo. La nueva compañía también ha proyectado expandirse en el mercado latinoamericano a partir de Brasil, complementando sus actividades con las de las demás filiales de Telefónica Móviles en ese país. Terra Mobile es el principal instrumento de Terra Lycos para el mercado de Internet móvil. La orientación de su modelo de negocio está poderosamente ligada a la evolución tecnológica de la telefonía móvil, que persigue reducir costos de manera significativa, aprovechar mejor las sinergias y concentrar las actividades en los mercados más significativos (Alemania, España y Reino Unido).

En junio de 2000, Telefónica Móviles creó Telefónica Mobile Solutions (o Telefónica m-Solutions). La nueva empresa es la responsable de la identificación y materialización de las potencias sinergias derivadas de la integración de las operadoras móviles del Grupo Telefónica en la sociedad Telefónica Móviles, S.A., lo que confirma la importancia que ha asignado el Grupo a la generación de economías de ámbito como mecanismo de valorización de sus inversiones. Entre las actividades desplegadas por Telefónica m-Solutions en 2001 destacó el inicio de las operaciones relacionadas para el despliegue de las nuevas operadoras constituidas en Alemania, Austria, Italia y Suiza. Asimismo, Telefónica m-Solutions encabezó la creación de los centros de competencia,

<sup>13</sup> La adquisición de los activos de Motorola en México por el Grupo Telefónica incluyó también la compra de Baja Celular Servicios Compartidos S.A. de CV, Moviservicios S.A. de CV, Corporación Integral de Comunicación S.A. de CV, y Grupo Corporativo del Norte, S.A. de CV.

facilitando la transferencia del conocimiento y de las mejores prácticas entre las operadoras que dependen directamente del *holding* Telefónica Móviles, ejecutando diversos proyectos con impactos directos en las variables del negocio (Telefónica, 2002).

**Gráfico 5**  
**SUBGRUPO TELEFÓNICA MÓVILES, DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

A finales de 2000, el Grupo Telefónica constituyó conjuntamente con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria la sociedad Mobipay International, suscribiendo Telefónica Móviles el 50% del

capital de la nueva empresa. En mayo de 2001 Telefónica Móviles, BBVA, Airtel y BSCH acordaron integrar los proyectos que cada uno venía desarrollando en el área de la activación de pagos a través del teléfono móvil. Otras entidades financieras, operadores de móviles y sociedades de proceso de medios de pago se han incorporado o han declarado su intención de incorporarse al proyecto, como Amena, Caja de Madrid, Banco Popular, Banesto, Banco Sabadell y Xfera, así como los procesadores Red 6000, SERMEPA y 4B. El sistema Mobipay está integrado y promovido por Mobipay España, S.A., sociedad en la que participan como accionistas, en un 48% del capital social, hasta un total de 92 entidades financieras que gestionan cerca del 80% de las transacciones comerciales realizadas con tarjetas bancarias; los tres operadores de telefonía móvil que operan en el mercado español: Amena, Vodafone y Telefónica Móviles, que poseen un 40% del capital social, y las tres sociedades de medios de pago (Euro 6000, Sermepa y Sistema 4B), propietarios del 12% restante.

## D. Subgrupo Terra Lycos

El área de negocios relacionada con la provisión de acceso y servicios de Internet fue la primera actividad que el Grupo Telefónica organizó de modo independiente de la empresa *holding* que centralizaba en cada país definido como mercado objetivo de las operaciones del Grupo. En diciembre de 1998, el Grupo inició una compleja reestructuración de sus activos, tanto en España como en los demás países en que opera y segregó sus activos en el negocio de Internet que mantenía en el mercado hispano, aportándolos a una nueva compañía creada con este propósito (Telefónica Interactiva). Desde su lanzamiento, la nueva empresa se fue consolidando como la más importante compañía proveedora de acceso y servicios de Internet (portales, plataformas de comercio electrónico y contenidos) para el mercado residencial y SOHO (*small office—home office*) en los mundos de habla hispana y portuguesa.

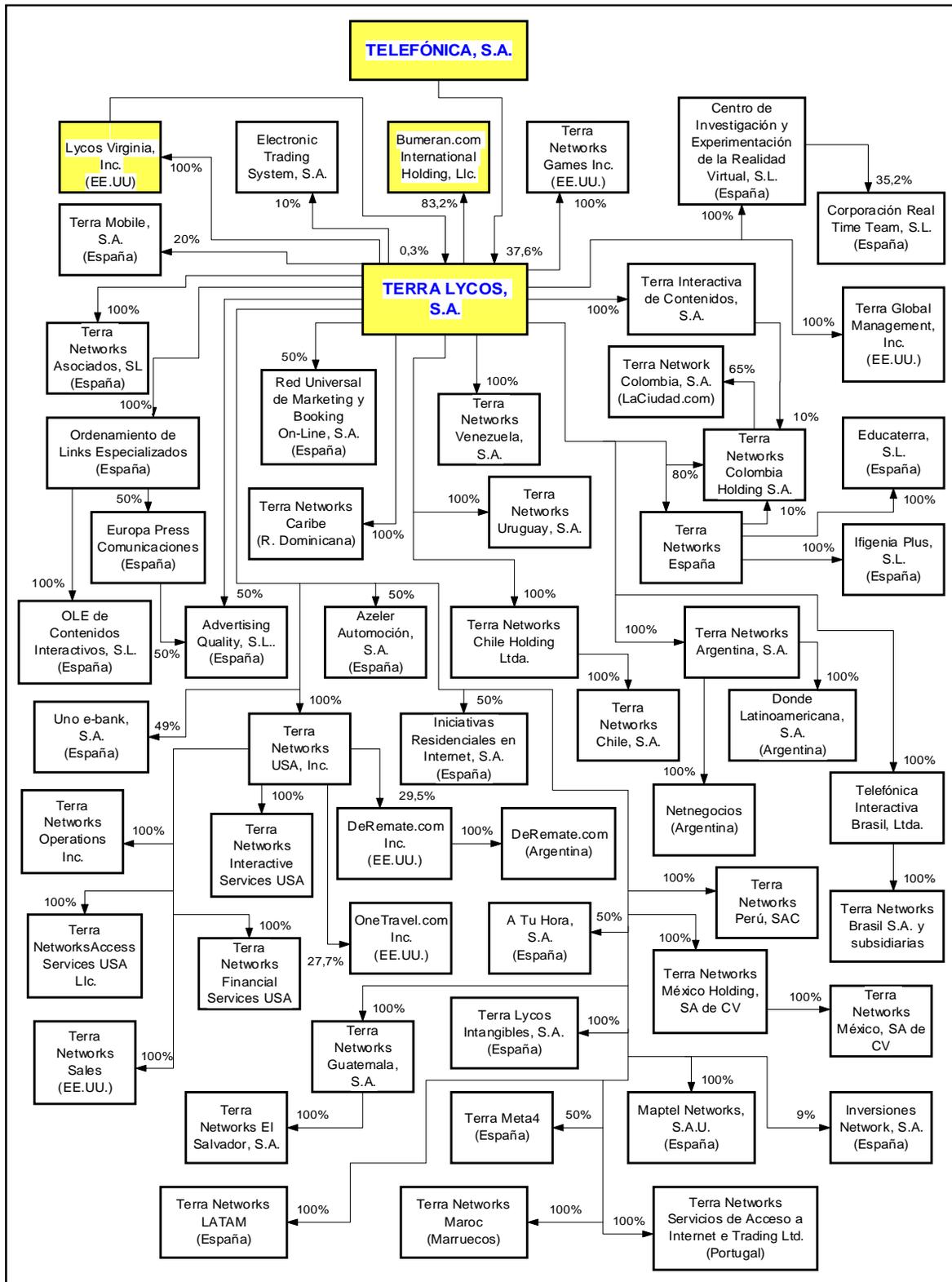
En 1999 Telefónica Interactiva cambió su nombre por el de Terra Networks, S.A. y emprendió un vigoroso proceso de adquisición de las líneas de negocios en Internet que las filiales de Telefónica estaban desarrollando en diversos países, así como de otras compañías líderes en las áreas de provisión de acceso y portal, en España y América Latina. En el marco de la expansión de Terra Networks, S.A., el Grupo Telefónica adquirió empresas y grupos de empresas tales como Olé (el mayor portal en España), ZAZ (la segunda mayor compañía de Internet en Brasil), Infovía (Guatemala) e Infosel, una de las dos mayores compañías proveedoras de acceso y servicios de Internet en México). Asimismo, el Grupo Telefónica transfirió a Terra Networks la filial de Telefónica CTC Chile que abordaba el negocio de Internet (CTC Internet) y los activos de Internet de Telefónica del Perú (Telefónica, 2002).

En julio del 2000, mediante una operación ya consignada, Terra Networks, S.A., en conjunto con Telefónica Móviles, S.A., constituyeron Terra Mobile para desarrollar el portal móvil global del Grupo Telefónica.

Hasta su fusión con la empresa estadounidense Lycos, en octubre de 2000, Terra ya estaba presente en los mercados de España, Brasil, México, Estados Unidos, Chile, Argentina, Perú, Venezuela, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Colombia, y había alcanzado una posición de liderazgo en el mercado latinoamericano de Internet en su conjunto. En la mayoría de los países de la región, Terra había desarrollado soluciones *online* para publicidad, marketing o comercio electrónico, junto con otras actividades relacionadas.

Gráfico 6

SUBGRUPO TERRA LYCOS, DICIEMBRE DE 2001



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

Terra Lycos tiene presencia en 43 países con 20 idiomas. Su sede está en Barcelona y cuenta con centros operativos en Madrid, Boston, Buenos Aires, Miami, Monterrey y Sao Paulo. Al cierre del ejercicio del año 2001, Terra Lycos alcanzó una base de clientes cercana a 4,4 millones de suscriptores, de los cuales 1,3 millones son suscriptores de acceso de pago. Esta cifra sitúa a Terra Lycos como un referente claro en el mercado de habla hispana y portuguesa.

La fusión de Terra y Lycos ha sido la base para la suscripción de importantes alianzas estratégicas con empresas que mantienen posiciones de mercado relevantes en sus respectivas áreas de operaciones, destacando las acordadas con Bertelsmann AG y Telefónica, que representan para el subgrupo Terra Lycos ventajas competitivas adicionales a partir de la convergencia e integración de las respectivas líneas de productos y servicios de cada empresa. Por otra parte, la estrategia de expansión de Terra Lycos ha consistido en adquirir o invertir en activos que potencien la integración vertical de los contenidos, incrementen la duración de las visitas de los usuarios y aumenten el alcance de su audiencia, propósitos que contribuyen a reducir los costos y a aumentar los ingresos de las empresas que operan en este segmento del negocio. A mediados del año 2002 ya se ha concretado un importante número de transacciones de este orden, destacando las suscritas con Bertelsmann, Spray, MultiMania, One travel, Bumeran, Raging Bull, Iberwap y Uno-e (Telefónica, 2002).

## **E. Subgrupo Telefónica Publicidad e Información (TPI)**

El Subgrupo TPI se constituye en 1999 como resultado de la reestructuración de los activos del Grupo Telefónica. En el caso de las empresas encargadas de editar y comercializar directorios, éstas fueron agrupadas en un holding que encabeza la empresa española Telefónica Publicidad e Información, S.A., perteneciente en un 59,9% de su capital a Telefónica, S.A. Actualmente, el subgrupo TPI está constituido por 14 empresas, que desarrollan la línea de negocios que edita y comercializa directorios, contenidos de información y servicios publicitarios en diferentes soportes (papel, Internet, teléfono, CD ROM, entre otros), lo que le ha permitido transformarse en el mayor grupo de directorios en lengua hispano-portuguesa y la empresa líder del sector en el mercado español. A través de estas 14 empresas, el Grupo Telefónica incursiona en los distintos mercados de esta actividad vinculada a la industria de las telecomunicaciones en, Brasil, Chile, España, Francia y Perú.

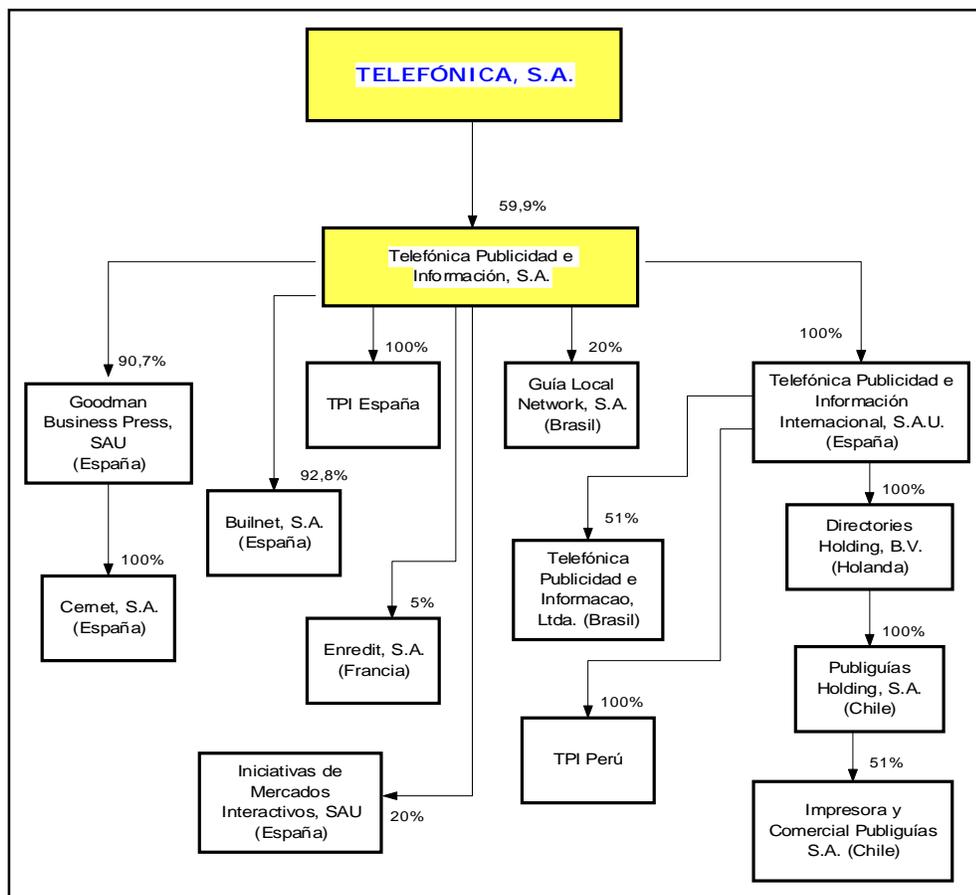
A pesar del exitoso desarrollo que exhibe este subgrupo a sólo tres años de su formación, debe tenerse en consideración que TPI está recién iniciando su expansión internacional en comparación con la mayoría de los subgrupos que se constituyeron en el marco de la reestructuración de Telefónica, S.A., si bien ya consolidó su liderazgo en España, Brasil, Chile y Perú, cuatro de los países donde el Grupo tiene una posición dominante en la industria de las telecomunicaciones. En España el grupo opera a través de TPI España, Goodman Press, Cemet, Builnet e Iniciativas de Mercados Interactivos. Esta última empresa, perteneciente en un 20% de su capital a Telefónica Publicidad e Información, S.A., es asimismo participada por Telefónica de España, S.A. (ver gráfico 3), dado lo cual el control que ejerce el Grupo Telefónica sobre la sociedad Iniciativas de Mercados Interactivos, S.A.U., es del 40% de su capital.

La internacionalización de TPI se inició en Brasil en 1999 con la constitución de Telefónica Publicidad e Informacao, Ltda., y siguió en Chile con la adquisición a Telefónica Internacional del 51% de Impresora y Comercial Publicguías Publicguías S.A. en diciembre del 2000. En esta empresa el control ejercido por Telefónica S.A., a través de Telefónica Publicidad e Información, S.A., TPI Internacional, Directories Holding, B.V. y Publicguías Holding, S.A. (ver gráfico 7), que asciende al 51% de Impresora y Comercial Publicguías S.A., se suma a la participación que Telefónica, S.A., mantiene en esta misma empresa a través de Telefónica Latinoamericana (ex Telefónica Internacional, S.A.), Telefónica Internacional Holding, B.V., Telefónica Chile Holding, B.V., y Telefónica Internacional de Chile, S.A., que asciende a 9% (ver gráfico 4). Además, en febrero del

2002, el subgrupo TPI adquirió el 100% del negocio de directorios propiedad de Telefónica del Perú por 31,2 millones de dólares. TPI Perú, primer editor de directorios del mercado peruano, obtuvo en el 2001 una cuota de mercado del 80 por ciento.

Gráfico 7

**SUBGRUPO TELEFÓNICA PUBLICIDAD E INFORMACIÓN (TPI), DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

De esta manera, aunque la base de la línea de negocios del subgrupo TPI es la edición y comercialización de guías y directorios, en los últimos años TPI-Páginas Amarillas se ha transformado en una empresa multiproducto. Su estrategia comercial no sólo se ha centrado en el negocio editorial, sino también en el desarrollo de servicios y productos aplicados a las nuevas tecnologías. De ahí que en poco tiempo se haya convertido en una empresa de referencia en Internet con dos directorios on-line y ocho portales con contenidos especializados (Telefónica, S.A., 2002), generando las economías de ámbito respectivas.

## F. Subgrupo Emergia

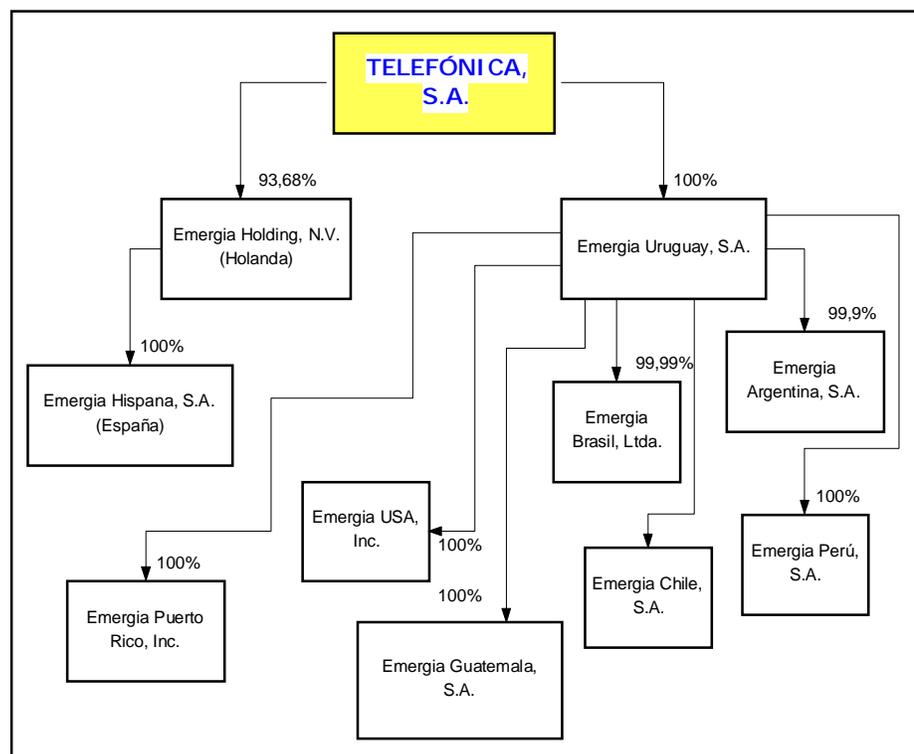
El subgrupo Emergia corresponde a la línea de actividad dedicada a proporcionar servicios de comunicaciones de gran banda ancha a través de un anillo submarino de fibra óptica de alta capacidad en América Latina y en Estados Unidos, constituyéndose en una de las nuevas áreas de negocio en la industria de las telecomunicaciones que el Grupo Telefónica desarrolla desde fines de los años

noventa. De acuerdo con antecedentes provistos por la empresa matriz, el objetivo del Grupo ha sido anticiparse a la demanda por acceso a la banda ancha en América Latina, para lo cual ha desarrollado una red de 25 mil kilómetros de longitud que ofrece conectividad a la velocidad de la luz y restauración automática del anillo, que la convierte en el proveedor líder de conectividad de fibra óptica en la región latinoamericana (Telefónica, S.A., 2002). Con este propósito Telefónica, S.A. ha constituido empresas filiales en Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos, Guatemala, Perú, Puerto Rico y Uruguay, además de España y Holanda, países en los que el Grupo mantiene activa presencia en la mayoría de los demás segmentos de la industria de las telecomunicaciones.

A mediados del 2002, el subgrupo Emergia estaba compuesto por diez empresas, dos de las cuales (Emergia Holding, N.V. y Emergia Uruguay, S.A.) dependían directamente de Telefónica, S.A., la empresa matriz del Grupo, en tanto las restantes eran controladas indirectamente casi en su totalidad por Emergia Uruguay, S.A., empresa que desempeña el papel de sociedad holding y sede corporativa del subgrupo (ver gráfico 8). Por intermedio de estas empresas, el Grupo Telefónica provee a sus clientes de soluciones completas de conectividad, procurando combinar gran variedad de instalaciones de telecomunicaciones y soporte técnico. Las empresas del subgrupo Emergia han asumido también la responsabilidad del aprovisionamiento, monitorización y detección de cualquier problema que se presente en la red, ya sea en el anillo submarino de fibra óptica o fuera del mismo, a través de los Centros de Operaciones de Red de Emergia (CORE).

Gráfico 8

## SUBGRUPO EMERGIA, 31 DE DICIEMBRE DE 2001



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

Durante el año 2001, Emergia se constituyó en el primer cable submarino de fibra óptica que inició operaciones en la región latinoamericana, lo que contribuye a fortalecer la posición del Grupo Telefónica en la industria de las telecomunicaciones en los países de la región. Este fortalecimiento, logrado en gran parte al adelantamiento de Telefónica, S.A. respecto de sus competidores en la región,

permitió suscribir al grupo español numerosos acuerdos con importantes operadores europeos y latinoamericanos por un valor de 97,3 millones de euros (Telefónica, S.A., 2002).

En el 2002, el subgrupo Emergia ha perseverado en la suscripción de nuevos acuerdos comerciales, destacando aquél que permite a Emergia obtener derecho de uso en un anillo de Miami, uniendo el NAP de las Américas (lugar donde se encuentran los principales portadores o carriers en la ciudad de Miami, el TIC de Miami de Telefónica Data y la estación de amarre de Emergia en Boca Ratón (Telefónica, S.A., 2002).

## **G. Subgrupo Telefónica DataCorp**

Telefónica DataCorp es el *holding* que agrupa internacionalmente las empresas del Grupo que operan en el segmento de provisión integrada de servicios de comunicación de datos y de soporte a Internet para empresas a nivel internacional, orientadas especialmente a grandes corporaciones y empresas de la nueva economía. Como proveedor de servicios globales de telecomunicaciones para empresas, Telefónica DataCorp incluye una amplia oferta que incluye servicios de datos e Internet, servicios de telefonía, soluciones integrales y avanzadas de cliente y todos los servicios de *hosting*.

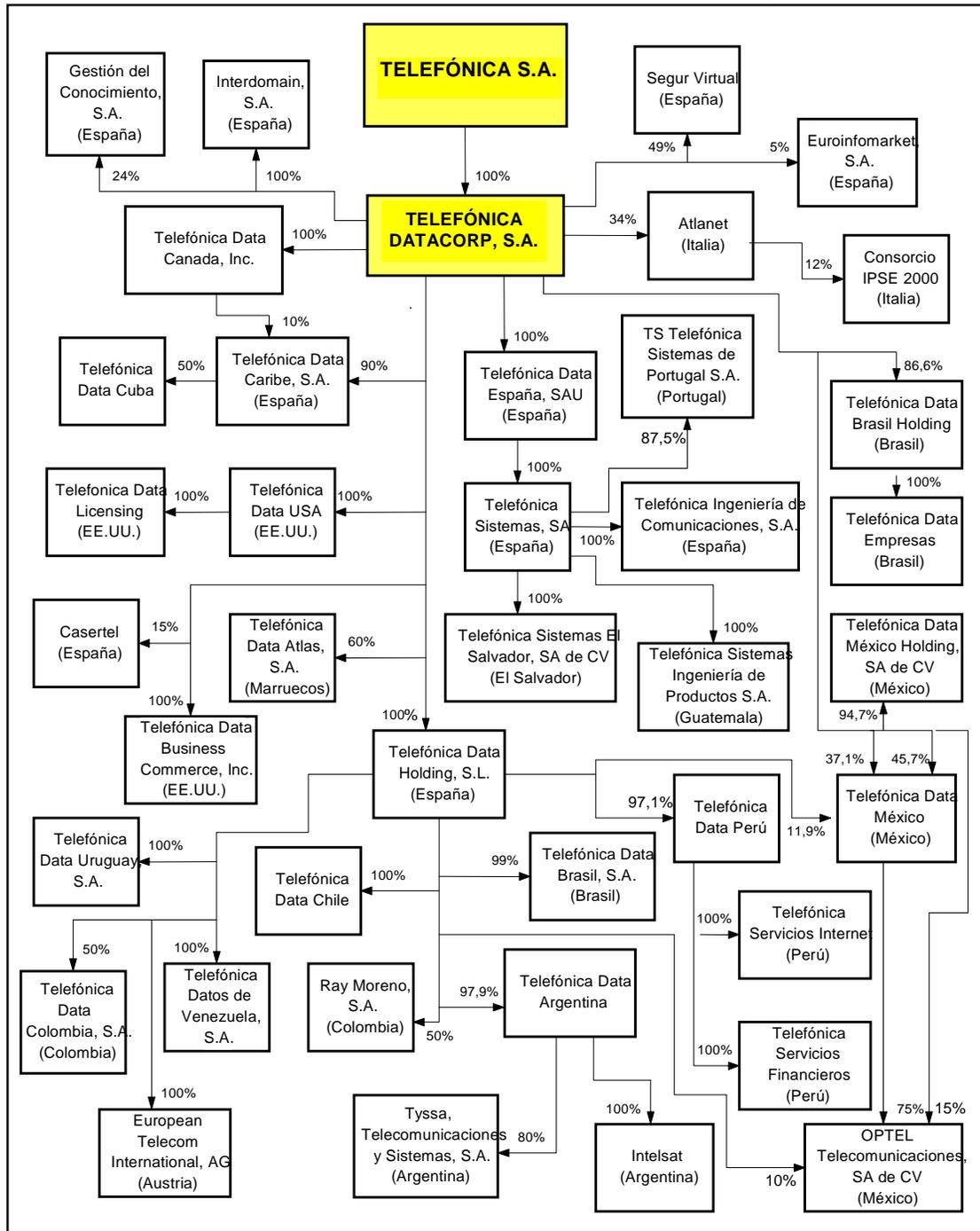
Hacia fines del 2001, Telefónica DataCorp estaba ya presente en 15 países en los que opera a través de dos modalidades básicas de inserción en función del grado de desarrollo y la cuota de mercado que ha alcanzado en cada país. En aquéllos en los que el Grupo Telefónica actúa desde una posición de liderazgo, se especializa en la oferta integral de servicios de telecomunicaciones a cliente corporativos desarrollando los servicios de mayor valor agregado, mientras que, en los que opera como nuevo entrante, se constituye como operador global de telecomunicaciones atacando los segmentos de clientes y ofreciendo los servicios que le permitan alcanzar la cuota de mercado necesaria para rentabilizar sus inversiones (Telefónica, 2000).

La estrategia de expansión de Telefónica DataCorp ha estado orientada hacia América Latina y Europa desde el comienzo del proceso de internacionalización, el año 2000. De la misma manera que los demás empresas *holding* “cabeza de fila”, Telefónica DataCorp ha asumido los negocios inherentes a su actividad de las operadoras de Telefónica en América Latina, separándolos completamente de las filiales locales que operan en el segmento de telefonía básica, haciéndolos depender directamente de Telefónica DataCorp. Sobre la base de los activos transferidos en América Latina, Telefónica DataCorp está presente en ocho países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Además, Telefónica DataCorp ha constituido empresas filiales en Alemania, Austria, España, Italia y el Reino Unido.

La internacionalización de Telefónica DataCorp se desarrolló esencialmente en 2001. La primera fase de este proceso consistió en la incorporación operativa de las filiales organizadas en Argentina, Brasil, Chile y Perú, que nacieron de la segregación de la línea de negocios de atención a empresas de las operadoras de telefonía fija. El nuevo modelo de negocio desarrollado por Telefónica en este rubro se completó mediante la incorporación como nuevo entrante a los mercados de Canadá, Colombia, Cuba, México, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela y Estados Unidos. En Europa la expansión de Telefónica DataCorp ha sido canalizada a través de la firma inglesa MediaWays UK, que entre otras operaciones compró el 100% de HighwayOne Germany GmbH, uno de los mayores proveedores de servicios de banda ancha con tecnología xDSL existentes en Alemania para clientes corporativos.

Gráfico 9

**SUBGRUPO TELEFÓNICA DATACORP, DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

**H. Subgrupo Grupo Admira (ex Telefónica Media)**

El subgrupo Admira (ex Telefónica Media) reúne alrededor de 45 empresas del Grupo Telefónica que desarrollan actividades en la industria mediática, especialmente en las áreas de comunicación masiva (televisión abierta, televisión por cable, televisión satelital, radioemisoras y

editoriales), producción y difusión de contenidos a través de medios audiovisuales, y servicios de entretenimiento, tales como espectáculos masivos y juegos. Desde su formación en el año 2000, en el marco de la reestructuración internacional de los principales activos del Grupo Telefónica, el subgrupo es coordinado por la empresa *holding* Grupo Admira Media (ex Telefónica Media), empresa española controlada por Telefónica S.A. en el 100% de su capital.

A diferencia de la mayoría de las empresas *holdings* “cabeza de fila” que emergió de la división de Telefónica S.A. por líneas de negocios, el Grupo Admira Media no registra una diversificación territorial importante, concentrándose la localización de la mayoría de sus empresas filiales y coligadas en España y Argentina. Esta menor diversificación se explica en parte por el carácter de “bien transable” que tiene la oferta de algunas de las empresas agrupadas en este *holding*, que puede ser exportada al resto de los mercados en que opera Telefónica, siendo éste el caso de la producción realizada por las productoras cinematográficas, sellos discográficos y productoras de programas para la televisión, de eventos deportivos, de espectáculos musicales masivos y de contenido para Internet, entre otras actividades que desarrolla el Grupo Admira Media a través de sus filiales y empresas participadas. No obstante, un par de filiales del Grupo Admira Media funcionan en Holanda y en Venezuela (Fieldy, B.V. y Rodven, respectivamente).

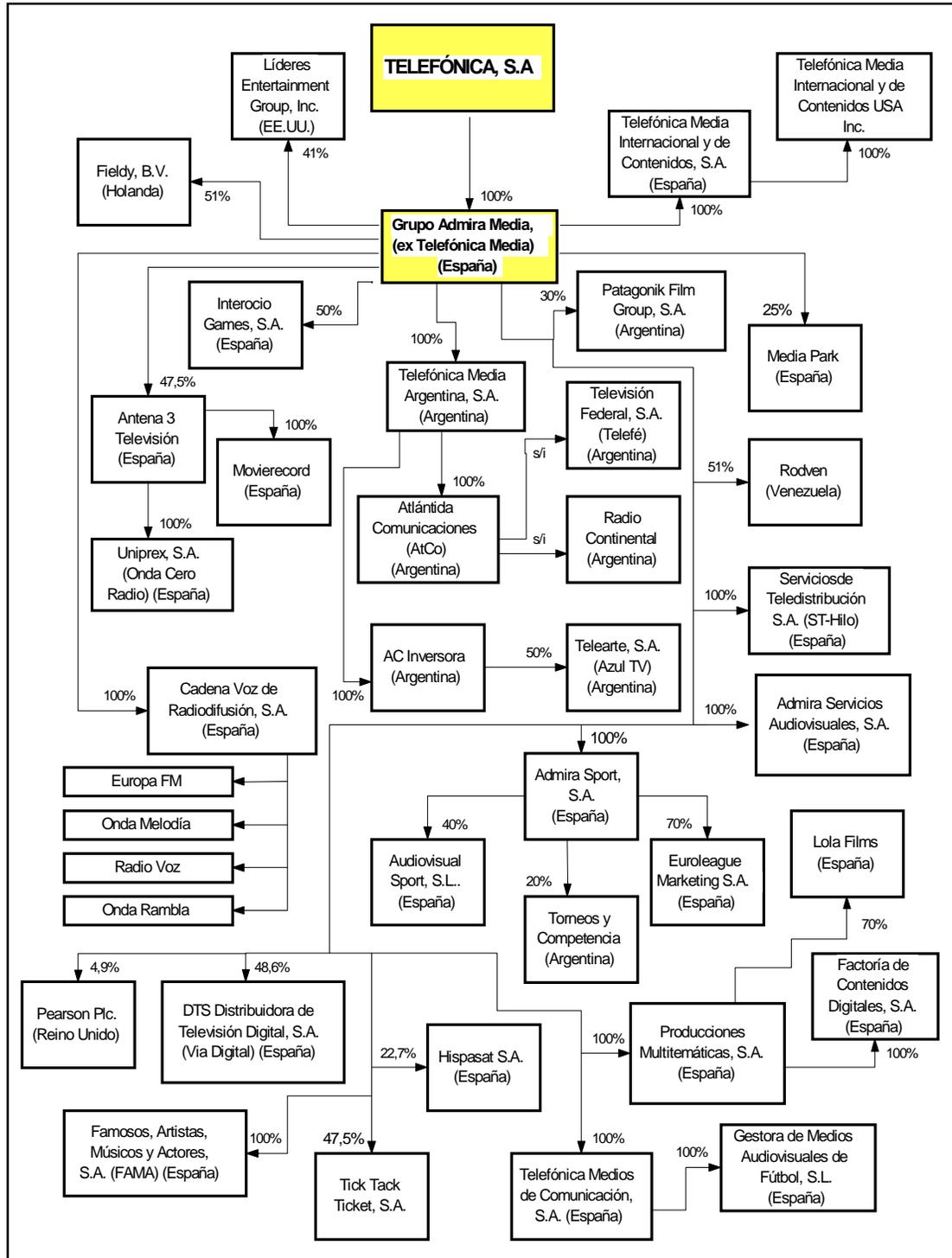
En el segmento de medios de comunicación masiva, el Grupo Telefónica detenta el control de varios canales de televisión abierta y cadenas de radioemisoras. En España, la participación del Grupo Telefónica en este segmento se concreta a través de Antena 3 Televisión, DTS Distribuidora de Televisión Digital S.A. (Vía Digital), Uniprex S.A. (Onda Cero Radio) y Cadena Voz de Radiodifusión S.A., dueña de las radioemisoras Europa FM, Onda Melodía, Radio Voz y Onda Rambla (ver Gráfico 10). En Argentina, el Grupo Telefónica tiene el control del 100% de Televisión Federal S.A. (canal *Telefé*), canal abierto líder en audiencia en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, sólidamente posicionado como productor de contenidos, que distribuye en América Latina, Estados Unidos y varios países de Europa y Asia. A través de *Telefé*, el Grupo Admira Media controla el 99% de Radio Continental AM-FM y el 100% de Televisora Provinciales S.A., propietaria de ocho canales de televisión abierta de carácter regional (8 de Córdoba, 5 de Rosario, 13 de Santa Fe, 8 de Mar del Plata, 9 de Bahía Blanca, 7 de Neuquén, 8 de Tucumán y 11 de Salta). A través de AC Inversora S.A. el grupo también tuvo el control del 50% de Telearte S.A. (Canal Azul), canal de televisión abierta que el grupo vendió a mediados del 2002.

En los años más recientes, el Grupo Telefónica ha desplegado un notorio esfuerzo por establecer presencia en los principales eslabones de la cadena de valor de la producción audiovisual, lo que le permite integrar verticalmente a estos eslabones con las empresas de comunicaciones de radiofonía y televisión que están bajo su control, obteniendo por esta vía importantes ventajas competitivas sobre sus competidores en el segmento de medios de comunicación masiva. Estas ventajas constituyen la base de las ganancias de integración.

En general, la participación del Grupo Telefónica en la industria mediática (o de multimedia, como también se la denomina) ha sido explicada por la necesidad de proteger su posición de mercado en el segmento de la telefonía básica, que podría resultar amenazada por la expansión de las empresas de televisión por cable. Éstas, al usar cables de fibra óptica, pueden unificar la telefonía, la televisión y la transmisión de datos, obteniendo impensadas economías de ámbito y costos de operación más bajos que la operadora telefónica tradicional. Si bien en España el desarrollo previo de la televisión por satélite ha desincentivado el crecimiento de las empresas de televisión por cable, el Grupo Telefónica no ha podido ignorar la amenaza potencial representada por los operadores de cable que requieren diversificar las fuentes de sus ingresos sobre la base de una amplia oferta de servicios, incluyendo la telefonía básica, como condición de amortización de la fuerte inversión que involucra el tendido del cableado de fibra óptica.

Gráfico 10

**SUBGRUPO ADMIRA MEDIA (EX TELEFÓNICA MEDIA), DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

Los directivos del Grupo Telefónica han tenido en consideración, sin embargo, que la competencia en el segmento de medios de comunicación audiovisual, especialmente en la transmisión de televisión por cable y satelital, la ventaja competitiva de las empresas que en ésta operan no radica tanto en la red de telecomunicaciones existente –por mucho tiempo, barrera a la entrada que resultaba infranqueable para los potenciales entrantes al segmento de la telefonía básica– sino en los contenidos que pueden transmitirse a través de esta red, más aún si se asume que la mayor parte del valor que se genera en la cadena de producción audiovisual radica en las empresas productoras de contenido, siendo la transmisión un proceso más barato. Esto explica que el Grupo Telefónica haya tomado participaciones estratégicas en numerosos proveedores de contenidos, a saber: productoras cinematográficas (Lola Films, Patagonik Film Group S.A. y García Ferre Entertainment), productoras de contenido (Endemol Entertainment Holding N.V., P&P-Endemol, Telefónica Medios de Comunicación S.A., Factoría de Contenidos Digitales S.A., ), productoras de eventos deportivos (Admira Sport S.A., Audiovisual Sport S.L., Torneos y Competencia S.A., Euroleague Marketing S.A., Gestora de Medios Audiovisuales de Fútbol S.L.), productoras de espectáculos musicales masivos (Famosos, Artistas, Músicos y Actores, S.A., FAMA), entre otros.

## I. Subgrupo Telefónica Atento

Atento es un subgrupo de 29 empresas que se dedica a la administración de la relación de una empresa con sus clientes a través del teléfono y/o de Internet, actividad conocida con la sigla CRM que nace del concepto Customer Relationship Management (CRM). Atento inició sus operaciones en España en marzo de 1999 en el marco de las nuevas líneas de negocio que el Grupo Telefónica definió en el marco de su diversificación, constituyéndose como subgrupo internacional un año después mediante la formación de empresas filiales en los países que el Grupo Telefónica ha definido como objetivos de su expansión internacional.

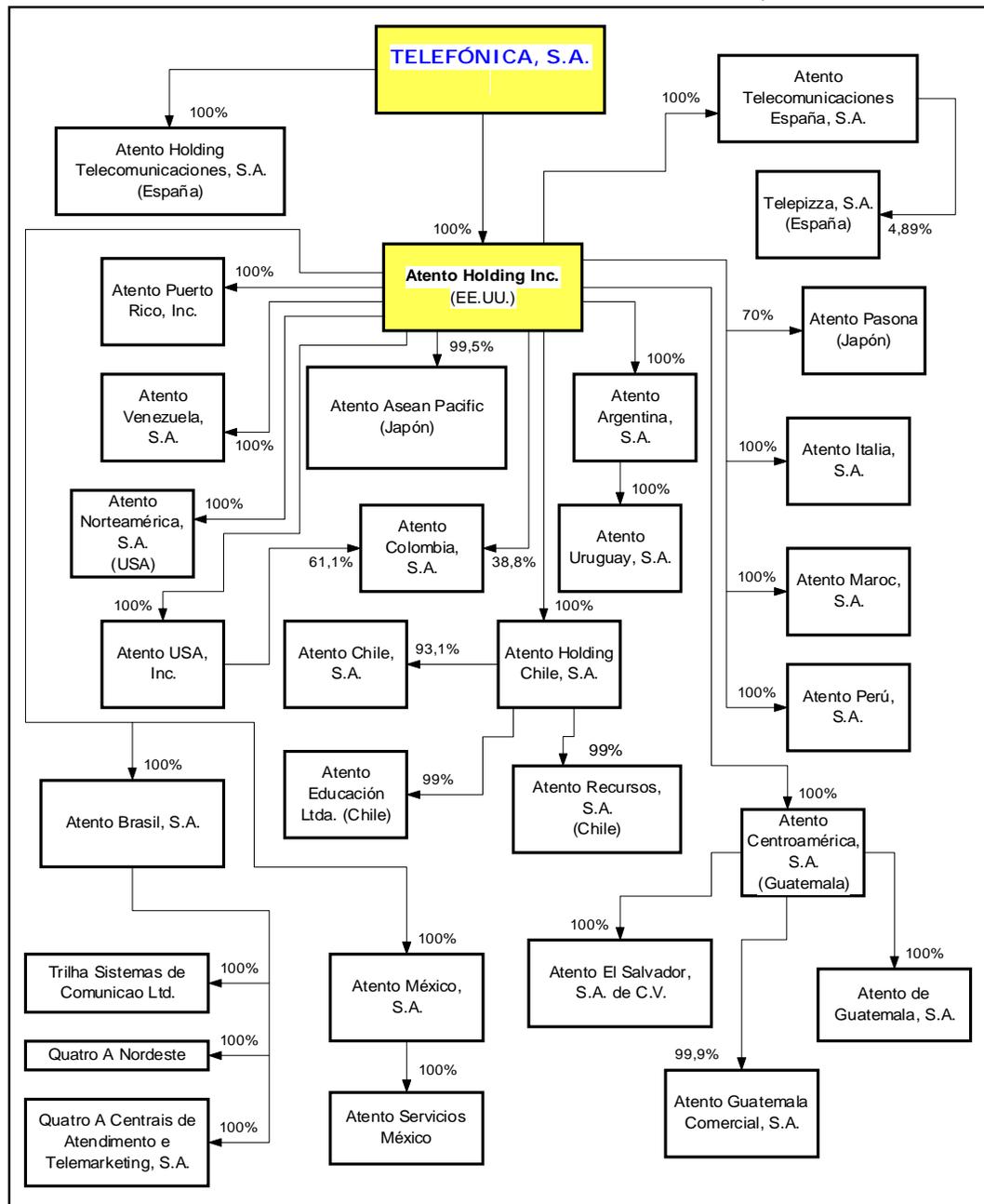
Las soluciones integrales CRM que ofrece ATENTO constituyen una de las claves en la estrategia de las empresas en los escenarios que han empezado a configurarse a la luz de la *nueva economía*, ayudándolas a optimizar la relación con sus respectivos clientes.

A mediados del 2002, el subgrupo Atento había alcanzado un importante nivel de internacionalización, especialmente en América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Uruguay, Venezuela), además de España, Estados Unidos, Italia, Japón y Marruecos, lo que determina su presencia en un total de catorce países. Aunque la mayoría de las filiales del subgrupo son controladas por intermedio de Atento Holding Inc., una empresa estadounidense que administra directamente las principales empresas del *holding* en los países que está presente, en Chile y Guatemala el subgrupo también ha constituido nuevas empresas *holding* encargadas de administrar filiales que operan en mercados específicos (ver gráfico 11).

Su cartera de clientes está compuesta, entre otras entidades, por empresas de los sectores de telecomunicaciones, electricidad, banca y seguros, además de entidades de gobierno y empresas de la denominada *nueva economía*, como proveedoras de servicios de internet y de comercio electrónico (*e-commerce*). En particular, la oferta de productos de Atento incluye soluciones de CRM, servicios de valor agregado, servicios de Internet y *web enabled call center* (centro de llamadas a través de Internet), y servicios integrales de consultoría de gestión de clientes. Su facturación mundial en el 2000 fue de 487 millones de dólares.

Gráfico 11

**SUBGRUPO TELEFÓNICA ATENTO, DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

**J. Subgrupo Adquira/Katalyx (ex Telefónica B2B)**

El subgrupo Adquira/Katalyx reúne las empresas que constituyen las plataformas de comercio electrónico que el Grupo Telefónica empezó a desarrollar a finales de los años noventa como extensión de la cadena de valor de Internet, especialmente aquellas firmas que se orientan al negocio del comercio electrónico entre empresas (B2B). Del mismo modo que varios de los

subgrupos analizados, el subgrupo Adquira/Katalyx es de muy reciente formación y su constitución es consecuencia de la incorporación de Telefónica a los nuevos negocios de la industria de telecomunicaciones que se generaron mediante la transformación tecnológica del sector y que condujo al Grupo a impulsar su diversificación. En la medida que varias de estas empresas continúan dependiendo de las sociedades de origen, tales como Telefónica de España S.A. y TPI Páginas Amarillas, se estima probable que la estructura del subgrupo Adquira/Katalyx registre algunas modificaciones importantes en el corto plazo por la vía del traspaso de las plataformas de B2B que dependen de empresas *holding* orientadas a otras líneas de negocio.

El comercio electrónico entre empresas a través de las plataformas B2B surgió a fines de la década de 1990 como uno de los vectores de la denominada “nueva economía”, estimándose que gran parte de las compras de bienes y servicios entre empresas se realizarán por este canal, no obstante las dificultades que las empresas de este segmento han enfrentado en el último bienio. Las plataformas B2B permite a las empresas agilizar la compra de insumos y la contratación de servicios, comparar instantáneamente precios de proveedores, subastar compras y obtener márgenes de ahorro significativos que pueden situarse entre 5% y 30% en los precios y procesos según el tipo de producto, todo lo cual deviene en ganancias de competitividad, más aún si se considera que las compras de productos y servicios de estas características pueden llegar a representar en promedio una cuarta parte de los gastos operacionales de las empresas. A su vez, por intermedio de las plataformas B2B las empresas proveedores pueden enviar sus ofertas a un número sustantivamente mayor de clientes potenciales, ampliando significativamente la cobertura de sus mercados objetivos.

Una de las plataformas B2B más importantes desarrolladas por el Grupo Telefónica es Adquira España S.A., creada en julio de 2001 en conjunto con los grupos hispanos BBVA, REPSOL-YPF e Iberia y que se transformó en la principal plataforma de B2B de España debido a las cifras de negocios de los socios controladores. El Grupo Telefónica suscribió el 40% del capital de la nueva sociedad que concretó mediante la cesión a favor de Adquira España, S.A. de las acciones de Iniciativas de Mercados Interactivos, empresa de comercio electrónico que operaba en el segmento B2B y que era controlada por intermedio de Telefónica de España S.A. (20%) y Telefónica Publicidad e Información S.A. (20%).<sup>14</sup> El grupo BBVA suscribió otro 40% de Adquira España, S.A., en tanto REPSOL-YPF e Iberia suscribieron en partes iguales el 20% restante (Telefónica, 2002).

Adquira España cuenta con una oferta de soluciones integrales de comercio electrónico entre empresas para el aprovisionamiento, compra y negociación de bienes y servicios indirectos en las áreas de informática, comunicaciones, material de oficina, mobiliario, viajes, productos financieros, seguros, mantenimiento y reparación, servicios de limpieza, entre otros. De acuerdo a lo señalado en la descripción de su estrategia corporativa, la plataforma de Adquira ofrece tres alternativas tecnológicas para las empresas en función de su tamaño. Para las grandes entidades, se ofrece la posibilidad de integrar sus procesos de compras a través de una herramienta de aprovisionamiento (*e-procurement*) denominado Adquira Comprador. Además Adquira dispone un mercado electrónico (Adquira Marketplace) donde empresas de cualquier tamaño pueden realizar sus compras y solicitar ofertas de los distintos productos. Finalmente se ofrece a compradores y proveedores la posibilidad de realizar subastas complejas sobre todo tipo de bienes y servicios (Adquira Subastas). (Telefónica, 2002).

Sin embargo, el volumen potencial de compras anuales de los cuatro grupos que constituyeron Adquira España S.A. –que supera los 18 mil millones de euros, esto es alrededor de 16 200 millones de dólares– implica que éstos no sólo dieron forma a la principal plataforma B2B surgida en el mercado español, sino además, a un poderoso cártel de grandes compradores de

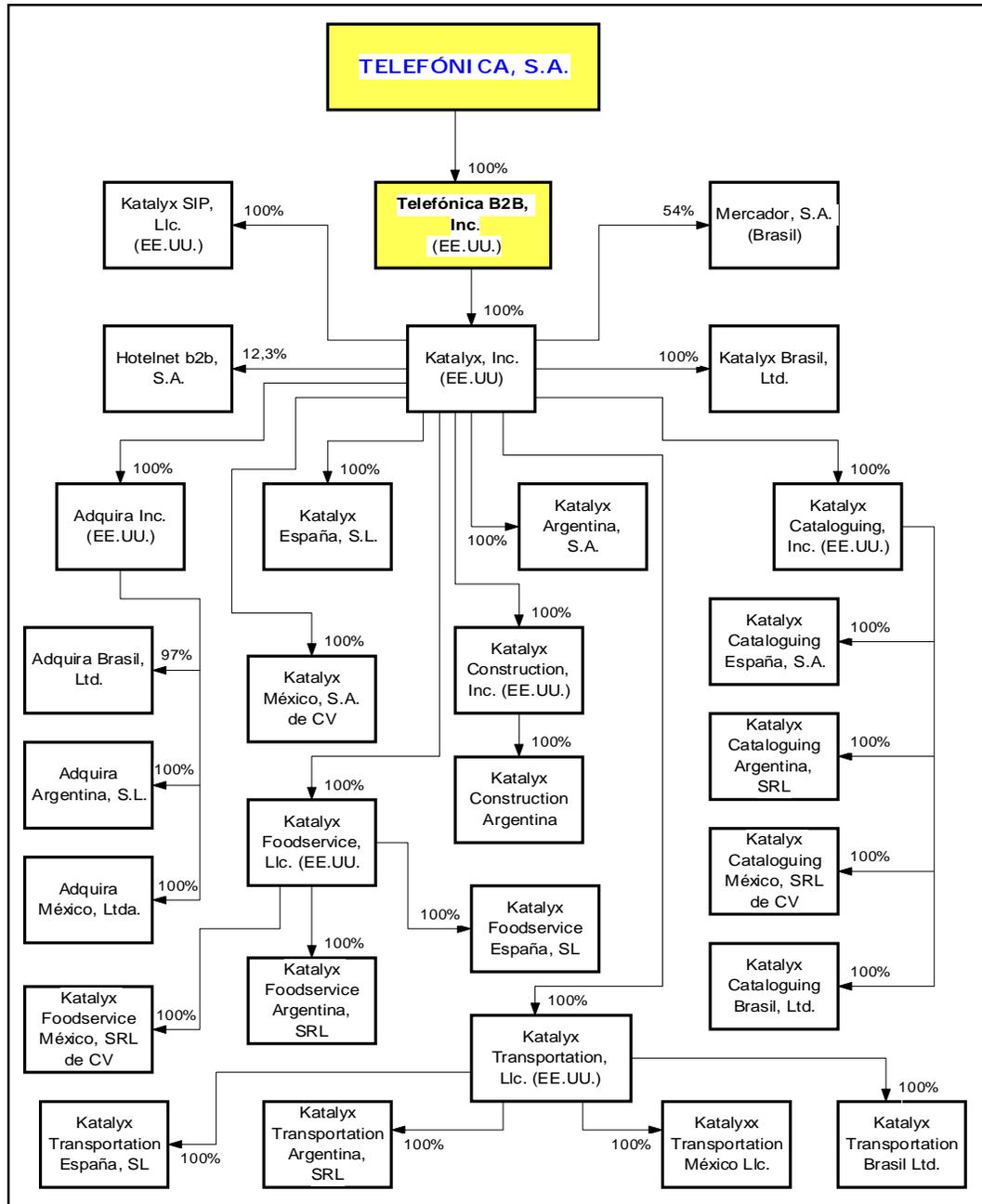
---

<sup>14</sup>P osteriormente, Adquira España S.A. absorbió a Iniciativas de Mercados Interactivos, S.A.

bienes y servicios que puede generar significativas distorsiones en algunos de los mercados en que tales grupos operan como agentes de demanda. De hecho, del monto especificado, Adquira España espera canalizar al menos un 40% antes del año 2005, para lo cual los socios se comprometieron a realizar el mayor número posible de sus compras de bienes y servicios indirectos a través de Adquira España S.A., esperándose obtener ahorros de al menos 15% según el tipo de productos (El Comercio, 2002).

Gráfico 12

**SUBGRUPO ADQUIRA/KATALYX (EX TELEFÓNICA B2B), DICIEMBRE DE 2001**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Telefónica S.A. (2002)

Al margen de esta operación emprendida en el mercado hispano, en conjunto con varios de los principales grupos empresariales españoles, el Grupo Telefónica está desarrollando esta misma línea de negocios en los principales mercados de América Latina (Argentina, Brasil y México), además de Estados Unidos, a través de Telefónica B2B Inc. y Katalyx Inc., ambas empresas constituidas en Estados Unidos.

El subgrupo Adquira/Katalyx ha sido organizado principalmente por líneas de negocios o industrias específicas a cargo de empresas *holding* que coordinan a las filiales locales que operan en cada actividad en los mercados territoriales de su interés. Además, el Grupo ha creado algunas empresas proveedoras de servicios que operan globalmente en el segmento de comercio electrónico entre empresas y otras que, dirigidas a mercados territoriales específicos, se caracterizan por una oferta de servicios muy diversificada. Este último formato, similar al de Adquira España S.A., ha prevalecido en las operaciones más recientes del Grupo (Adquira Latam), no registradas en el gráfico 12.

Entre las empresas *holding* que coordinan filiales locales dirigidas a un sector o industria específica destacan Katalyx Foodservice Inc., Katalyx Construction Inc., Katalyx Transportation Llc., y Katalyx Cataloguing, Inc., todas constituidas en Estados Unidos y controladoras de filiales en Argentina, Brasil, México y España (ver Gráfico 12). Katalyx Foodservice coordina las empresas creadas con el objetivo de simplificar y automatizar los procesos de compra y venta en el sector de *food service* (restaurantes y bares) de cada país, ofreciendo una plataforma tecnológica que puede contribuir a ahorrar tiempo y dinero a los diversos operadores del sector. Katalyx Construction nace con el objetivo de ofrecer a las empresas del sector construcción, que operan en España y en América Latina, información estratégica y herramientas informáticas que faciliten el manejo de los proyectos. Katalyx Transportation coordina las empresas dedicadas a brindar servicios de transporte de insumos y bienes intermedios de la cadena de suministro, actividad que realizan con el apoyo de tecnologías modulares de creciente sofisticación; en particular, estas empresas ofrecen un sistema de gestión del transporte que hace más eficientes los procesos relacionados con la contratación, comunicación y administración del transporte diario de insumos y bienes intermedios. Katalyx Cataloguing son un grupo de compañías que se dedican a la creación y manejo de catálogos electrónicos. Su principal propuesta es ofrecer la externalización de la catalogación, actividad que definan como muy complicada y costosa que requiere gran experiencia en la materia (Telefónica, 2002).

## **V. La expansión de Telefónica en América Latina y el Caribe**

---

Durante la década de 1990, Telefónica de España dio curso a una agresiva expansión internacional, en particular hacia América Latina.

A fines del 2001, el Grupo Telefónica, S.A., estaba presente en nueve países de América Latina y administraba más de 35 millones de líneas telefónicas fijas y móviles. Este posicionamiento del Grupo permite explotar las sinergias derivadas del aumento de su poder de negociación frente a otros fabricantes y la posibilidad de coordinar eficientemente procesos comunes a todas las operadoras del grupo. Para alcanzar este posicionamiento, Telefónica ha optimizado las ventajas competitivas que ha obtenido del control de un significativo número de empresas de telecomunicaciones y de actividades relacionadas (ventajas de propiedad), lo que le ha permitido desarrollar y modernizar en la región redes de telecomunicaciones básicas en un corto período de tiempo.

La actuación internacional de Telefónica le ha reportado, además, una notable experiencia en la operación en mercados liberalizados. En particular, Telefónica ha adquirido en los países latinoamericanos un aprendizaje importante en segmentos de mercado que no competía en España, como fue el caso de la televisión por cable, y que le fue de gran utilidad para su ingreso posterior. Aunque el desarrollo previo en este país de la televisión vía satélite desincentivó parcialmente el tendido del cable, se estima que en España el negocio de la televisión por cable tiene un fuerte potencial

de crecimiento, dado el alto consumo de televisión que se registra en este país (tres horas y media semanales por habitante, el segundo en Europa) y la sinergia que deriva del hecho que la actual red de Telefónica en todos los núcleos urbanos de más de 50 000 habitantes tienen ya tendido el cableado de fibra óptica (Mochón y Rambla, 1999).

La expansión internacional del Grupo Telefónica se inició en abril de 1990 cuando su filial entonces denominada Telefónica Internacional S.A. adquirió un importante paquete de acciones de la Compañía de Teléfonos de Chile —empresa de telefonía básica privatizada a fines de los años ochenta— dando comienzo a un agresivo y exitoso programa de inversiones, y de toma de control de operadoras y empresas que incursionaban en actividades complementarias al negocio de las telefonía básica. La internacionalización de Telefónica S.A. se extendió por la mayoría de los principales mercados de América Latina y alcanzó su punto máximo con la adquisición de varias de las operadoras telefónicas que Brasil privatizó en julio de 1998 y la puesta en marcha de la denominada “Operación Verónica”, que consolidó la posición del Grupo en la propiedad accionarial de algunas de las principales empresas operadoras de telefonía de la región.

En gran medida, el amplio programa de privatización de empresas estatales de telefonía básica y la apertura de los nuevos segmentos de la industria de telecomunicaciones (telefonía móvil, transmisión de datos y otras) a la actividad privada fueron dos condicionantes claves para la concreción de los planes de internacionalización de Telefónica en la región. A través de ambos mecanismos, el Grupo Telefónica expandió sus intereses por la mayoría de los países latinoamericanos y en distintas áreas de negocios. Asimismo debe también destacarse las condiciones de operación especialmente favorables que la empresa obtuvo cuando negoció su ingreso a cada mercado local (monopolio protegido por barreras legales a la entrada en telefonía básica por un período determinado; monopolio integrado verticalmente; rebalances y ajustes tarifarios orientados a maximizar los ingresos y las actividades de las operadoras), que se sumaron a una regulación deficiente de las prácticas no competitivas que pueden derivar de la posición dominante en la industria de las telecomunicaciones y a la despreocupación general que las autoridades han exhibido en el proceso de creación de condiciones efectivas de competencia<sup>15</sup>.

Algunas de las primeras inversiones españolas de gran magnitud en América Latina fueron realizadas por Telefónica cuando el Estado español todavía mantenía una participación importante en la propiedad de su capital y el control de su gestión. Desde esa perspectiva, las acciones emprendidas por el Grupo Telefónica en relación con su internacionalización respondieron a una política de Estado en materia de telecomunicaciones, que fue definida para hacer frente a la liberalización del sector en España como consecuencia del ingreso de este país a la Unión Europea así como a las tendencias del mercado mundial de las telecomunicaciones, conforme a lo ya explicado en los capítulos anteriores.

El objetivo primordial perseguido por el Grupo Telefónica fue mejorar la posición competitiva de la empresa mediante el logro de un tamaño crítico a escala internacional, lo que a su vez le permitiría crear alianzas y reforzar su capacidad como operador de telecomunicaciones al nivel global. Las oportunidades que surgieron en la región eran óptimas para dar forma a su incipiente y necesaria internacionalización. Por una parte, se ofrecía un mercado con un alto potencial de crecimiento (demanda insatisfecha e insuficientes inversiones en infraestructura) y, por la otra, se abría la posibilidad de aprovechar sinergias operativas (a partir de la implantación de sistemas comunes y del fortalecimiento de la capacidad de negociación). El peso relativo de las operaciones de Telefónica Internacional en América Latina en los ingresos totales del Grupo creció progresivamente, de 14% en 1994 a 31% en 1998 y a 33% en el año 2000.

---

<sup>15</sup> Al respecto, ver San Martín y Fuentes (2000), y Rozas (2002).

El hecho de que las operaciones emprendidas por Telefónica en América Latina se produjeran cuando el Estado español aún tenía una participación accionarial relevante en esta empresa ha sido destacado por algunos analistas, como Yáñez (2000), que han hecho ver la paradoja de que una empresa controlada por el Estado de un país tome el control de empresas estatales de otro país en el marco de su privatización, en la medida que no pocas veces se ha apelado a la mayor eficiencia de gestión que caracterizaría a los agentes privados para justificar la venta de la empresa estatal. Aunque esta situación no tuvo consecuencias en la definición de los derechos de propiedad de las empresas de telecomunicaciones latinoamericanas que fueron privatizadas, este hecho no ha sido un tema de importancia menor para las autoridades españolas. De hecho, como fue consignado en el capítulo precedente, el gobierno hispano no autorizó en el 2000 la fusión de Telefónica con su par holandesa, empresa estatal, ante la eventualidad de que Telefónica pudiera caer bajo el control de una empresa extranjera de propiedad de otro estado (Yáñez, 2000).

Las condiciones extraordinariamente favorables para el actor dominante que las autoridades de los países habían establecido para atraer a alguno de los operadores de telecomunicaciones relevantes a nivel internacional –condiciones que habían generado altas rentas monopólicas durante la mayor parte de los años noventa– y las positivas expectativas de desarrollo de la industria que Telefónica apreció en la región en la segunda mitad de la década de 1990, impulsaron a esta empresa a buscar un mejor posicionamiento en los países donde ya tenía una presencia significativa.

Como ya ha sido señalado, a mediados del 2000, Telefónica puso en marcha la “Operación Verónica”, que consistió en un plan para fortalecer y consolidar su presencia en Latinoamérica, en particular en Argentina, Brasil y Perú, países en donde había obtenido una presencia relevante mediante el control parcial de empresas dominantes en los mercados de telecomunicaciones respectivos. La operación se realizó a través de diferentes ofertas públicas de acciones (OPA) que el Grupo hispano lanzó sobre las empresas latinoamericanas en que tenía una participación importante pero todavía insuficiente para ejercer un control sin contrapeso, lo que impedía la mayoría de las veces segmentar las áreas de negocio emergentes no sometidas a marcos regulatorios específicos. El resultado de esta operación le permitió aumentar significativamente las participaciones de la compañía en las empresas operadoras. De esta manera, el Grupo Telefónica aumentó su participación en Telefónica de Argentina de 28,8% a 97,9%; en Telesp de Brasil, la participación del Grupo aumentó de 17,5% a 86,7%; en Telefónica del Perú, de 35% a 97,1%, y en Tele Sudeste de Brasil, de 17,6% a 75,6%.

Al mayor asentamiento del Grupo Telefónica en la región –especialmente en Argentina, Brasil, Chile y Perú– contribuyó también la fuerte diversificación de sus operaciones, que abarcan actividades que incluso no pertenecen a la industria de las telecomunicaciones.

Desde la perspectiva del Grupo, su posición e importancia relativa en el mercado internacional han tenido un notable ascenso y el valor bursátil de la compañía se ha incrementado en forma significativa. Telefónica es la compañía que ha alcanzado mayores beneficios, activos, capitalización bursátil y número de trabajadores empleados en la industria de telecomunicaciones de la región. La reorganización de los principales activos del Grupo Telefónica en algunos de los principales mercados de la región lo convirtió en el mayor inversionista extranjero en el área de telecomunicaciones y en el líder indiscutido del negocio de la telefonía fija. A mediados del 2001 este grupo hispano tenía localizada una cuarta parte de sus activos en la región, que generaba casi un tercio de las ventas mundiales de Telefónica, S.A. (CEPAL, 2001).

Hasta la fecha, Telefónica ha invertido más de 30.000 millones de dólares en Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Perú, Puerto Rico y Venezuela, transformándose en el primer operador global en el mercado de las telecomunicaciones en América Latina.

## A. Argentina

Telefónica ingresó al mercado de las telecomunicaciones de Argentina en 1990, como socio operador de la Compañía Internacional de Telecomunicaciones S.A., COINTEL, el consorcio que se adjudicó por 631 millones de dólares la mitad de los activos de ENTel, Empresa Nacional de Telecomunicaciones, hasta entonces el monopolio público del sector (UIT, 2000). La venta de ENTel a inversionistas privados constituyó una de las primeras operaciones de este tipo en América Latina y fue considerada una potente señal de las autoridades argentinas para avanzar por el sendero de las reformas que los organismos de crédito multilateral y la banca internacional exigían para renovar las líneas de financiamiento después de la crisis de la década de 1980 en la región.

ENTel había sido segmentada en dos áreas para los propósitos de la privatización, creándose dos sociedades anónimas que tendrían a cargo la prestación del servicio básico: las licenciatarias del servicio básico (LSB) Norte y Sur. En noviembre de 1990 se transfirió un 60% de las acciones de cada sociedad, traspasándose el control accionario de la LSB Norte a NORTEL, un consorcio compuesto por la italiana STET, France Telecom, el grupo argentino Pérez Companc y el banco estadounidense JP Morgan; y un 60% de la LSB Sur a COINTEL, empresa controlada por el banco estadounidense Citibank, el grupo argentino Pérez Companc y Telefónica S.A.. Según Martín Abeles (2001), COINTEL pagó por el 60% de la LSB Sur alrededor de 114 millones de dólares e hizo entrega de títulos de la deuda externa argentina por un valor nominal de 2 720 millones de dólares. Dado que, a la fecha de la transacción, la cotización de los títulos argentinos en los mercados internacionales no superaba el 15% de su valor nominal, se estima que la inversión real realizada por los partícipes del consorcio para obtener el control accionario de la LSB Sur – posteriormente red denominada Telefónica de Argentina S.A.– alcanzó a 522 millones de dólares en términos netos, monto al que debe agregarse las comisiones bancarias e impuestos respectivos.

A fines del 2001, el Grupo Telefónica estaba presente en la economía de Argentina a través de un importante número de empresas que operan en las diversas líneas de negocio de telecomunicaciones y en actividades relacionadas con la cadena de valor del sector audiovisual, incluyendo canales de televisión abierta y por pago, radioemisoras, productoras cinematográficas, de programas para la televisión y de eventos deportivos y espectáculos musicales, de contenidos para Internet y sellos discográficos. Las principales empresas del Grupo en Argentina son Telefónica de Argentina S.A. y sus filiales Advance Telecomunicaciones S.A., Telinver S.A. y Altocity.com S.A., además de Telefónica Data Argentina S.A., Telefónica Móviles Argentina S.A., Terra Networks Argentina, Admira Argentina S.A., Katalyx Argentina S.A. Atento Argentina S.A. y Emergia Argentina S.A.

La mayoría de estas empresas son formalmente independientes entre sí, existiendo escasas relaciones directas de propiedad accionaria, dependiendo cada una del holding internacional respectivo que el Grupo Telefónica creó para cada línea de negocio del sector de acuerdo con su concepto de organización internacional del conglomerado, lo que le permite maximizar los beneficios que puede obtener de la integración horizontal de cada actividad en el plano internacional, así como de la integración vertical de actividades constitutivas de la cadena de valor de la prestación de servicios de telecomunicaciones, y/o de la explotación de actividades complementarias generadoras de economías de ámbito. En este formato de organización internacional del conglomerado, los beneficios obtenidos no requieren ser consolidados en el balance de una única empresa *holding* que agrupe las filiales que operan en cada país, lo que tiene evidentes ventajas tributarias para el conglomerado, además de limitar eventualmente el ámbito de aplicación del marco regulatorio en la contención de prácticas atentatorias a la libre competencia.

No obstante, a pesar de la independencia formal entre sus principales filiales localizadas en Argentina, el Grupo Telefónica constituyó el Centro Corporativo País (CCP) como instancia de

articulación, que le permite integrar en este todas las líneas de actividad en las que está presente y darles soporte, coordinación y dirección a sus funciones propias, aunque sin intervenir en sus aspectos operacionales. Específicamente, sus funciones principales son: finanzas; asesoría legal y regulatoria; asuntos tributarios; compras; auditoría interna; seguridad; comunicaciones corporativas; relaciones institucionales; relaciones corporativas y gestión del conocimiento; marketing, publicidad y gestión de marca; relaciones públicas; control presupuestario; recursos humanos y los servicios de soporte (Telefónica de Argentina, 2002).

**Cuadro 8**  
**EMPRESAS DEL GRUPO TELEFÓNICA EN ARGENTINA, 2001**

Empresa filial	Porcentaje	Holding controlador
Telefónica de Argentina S.A.	97,9	Telefónica Latinoamérica
Telefónica Móviles Argentina S.A.	97,9	Telefónica Móviles S.A.
Telefónica Data Argentina S.A.	97,9	Telefónica Datacorp S.A.
Intelsat	s/d	Telefónica Datacorp S.A.
Telefónica Gestión de Servicios Compartidos S.A.	100,0	TPI Internacional
Terra Networks Argentina S.A.	100,0	Terra Lycos S.A
Admira Argentina S.A.	100,0	Admira Media
Emergia Argentina S.A.	100,0	Emergia Uruguay
Atento Argentina S.A.	100,0	Atento Holding S.A.
Tyssa Telecomunicaciones y Sistemas S.A.	100,0	Telefónica Datacorp S.A
Telinver S.A.	100,0	Telefónica de Argentina S.A.
Advance Telecomunicaciones S.A.	100,0	Telefónica de Argentina, S.A.
E-Commerce Latina S.A.	50,0	Telefónica de Argentina S.A.
Altocity.com S.A.	100,0	Telefónica de Argentina S.A.
TPC S.A. Unifon	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Radio Servicios S.A.	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Bumeran.com Argentina S.A.	100,0	Terra Lycos S.A
DeRemate S.A.	100,0	Terra Lycos S.A
P&P Endemol	65,0	Admira Media
Telefe	100,0	Admira Media
Rodven	50,0	Admira Media
García Ferre Entertainment	50,0	Admira Media
Radio Continental AM-FM	99,0	Admira Media
Katalyx Argentina S.A.	100,0	Katalyx Inc.
Adquira Argentina S.L.	100,0	Katalyx Inc.
Katalyx Foodservice Argentina SRL	100,0	Katalyx Inc.
Katalyx Transportation Argentina SRL	100,0	Katalyx Inc.
Katalyx Construction Argentina	100,0	Katalyx Inc
Katalyx Cataloguing Argentina SRL	100,0	Katalyx Inc.
TV Provinciales	100,0	Admira Media
Patagonik Film Group S.A.	30,0	Admira Media
Torneos y Competencias S.A.	20,0	Admira Media
Sprayette S.A.	72,0	Admira Media
Factoría de Contenidos Digitales Argentina S.A.	100,0	Admira Media

Fuente: Telefónica (2002)

## 1. La toma de control de Telefónica de Argentina S.A.

Telefónica de Argentina S.A. es la empresa que concentra toda la actividad relacionada con los servicios de telefonía fija nacional e internacional, venta de productos y de servicios, centros de telegestión y centros comerciales, acceso a Internet para particulares y guías telefónicas. Posee una red básica de 4,5 millones de líneas fijas y una participación de mercado de 55,8% en el segmento de telefonía básica, lo que la transforma en el actor dominante del sector.

De Telefónica de Argentina S.A. dependen Advance Telecomunicaciones S.A., Telinver S.A., E-Commerce Latina S.A. y Altocity.com S.A. Advance es el proveedor líder de Internet en

Argentina y dispone de la mayor cobertura nacional mediante ochenta y dos puntos de presencia, con más de 140 mil clientes que acceden a esta red por marcado telefónico (*dial-up*), 28 mil que utilizan *Speedy* y 16 mil poseen exclusivamente el servicio de correo electrónico POP. Otros 70 mil clientes utilizan Topmail, el primer correo electrónico gratuito ofrecido por un ISP argentino. Telinver S.A. es la empresa que publica diecisiete guías telefónicas correspondientes a las distintas regiones del interior de Argentina, al Gran Buenos Aires y a la Capital Federal. También edita las Páginas Doradas Industriales y comercializa espacios publicitarios en Europages para que los importadores y exportadores ofrezcan sus productos o servicios en Europa. Telinver es líder en la venta de espacios publicitarios en guías telefónicas y también encara esta actividad con los laterales de cabinas de teléfonos públicos en la vía pública. Por otra parte, Telefónica de Argentina participa en la propiedad de Altocity.com S.A., que pertenece a E-Commerce Latina S.A. (50% de Telefónica de Argentina y 50% del grupo IRSA), el primer centro comercial virtual de la Argentina, que cuenta con quince categorías de productos, más de cien tiendas *on-line* y proyección latinoamericana (Telefónica de Argentina, 2002).

Inicialmente, el consorcio controlador de Telefónica de Argentina S.A. –COINTEL– estuvo integrado por un amplio conjunto de empresas, que incluía a algunos de los principales grupos económicos argentinos, además de numerosos bancos internacionales y fondos privados de inversión, además de Telefónica S.A., que suscribió el 10,1% de las acciones del consorcio. El principal accionista de COINTEL era el banco estadounidense Citibank, que operaba a través de su empresa filial Citicorp Venture Capital (20%).<sup>16</sup> Otros accionistas importantes de COINTEL eran los grupos económicos argentinos Pérez Compac, a través de Inter Río Holding Establishment (15,2%)<sup>17</sup>; Techint, a través de Inversora Catalina (8,3%); y Soldati, a través de Sociedad Comercial del Plata (5,2%). Entre los bancos internacionales que suscribieron acciones de COINTEL destacaron, además del Citibank, las entidades españolas Banco Central de España (7%) y Banco Hispanoamericano (5%) –posteriormente absorbidas por el Banco de Santander–, Manufacturers Hanover, de Estados Unidos (4,3%), Bank of Tokyo, de Japón (4,1%), Bank of New York, de Estados Unidos (4,1%), Bank of Zurich, de Suiza (3,6%) y Arab Banking Corporation, de Arabia Saudita (3,4%) (Abeles, 2001).

Análogamente a lo acontecido en la mayoría de las empresas privatizadas en América Latina que se intentó dispersar su propiedad accionarial, buena parte de los inversores iniciales procedieron a vender sus acciones de COINTEL a los grupos que buscaban obtener el control de Telefónica de Argentina S.A., obteniendo ingentes ganancias financieras respecto de los montos invertidos en la compra de títulos de la deuda externa argentina al 15% de su valor nominal. En particular, por esta vía Telefónica Internacional S.A. aumentó su participación en la propiedad accionarial de COINTEL a 37,3% entre 1990 y 1997, comprando las participaciones de los bancos hispanos (12%) y Pérez Compac (15,2%), en tanto el Citibank aumentó la suya a 31,9%. A su vez, el grupo local Pérez Compac concentró 17,36% de las acciones de COINTEL a través de Riverside Investment Holding, compensando de esta manera la pérdida de posiciones que le había significado la venta del 15,2% de las acciones del consorcio a Telefónica Internacional S.A.

En marzo de 1991 el gobierno argentino vendió un 30% adicional de las acciones de Telefónica Argentina S.A. mediante una oferta pública nacional e internacional, recaudando por esta operación 868 millones de dólares. El 10% restante de las acciones de Telefónica Argentina –títulos tipo “C”– fue transferido en septiembre de 1993 a los empleados de la compañía por 19 millones de dólares (UIT, 2000).

---

<sup>16</sup> Posteriormente, Citicorp Venture Capital transfirió las acciones de COINTEL a Citicorp Equity Investments (CEI), filial del Citibank creada en 1992. En 1996 esta empresa cambió de nombre y pasó a denominarse CEI Citicorp Holdings S.A. (Abeles, 2001).

<sup>17</sup> El grupo Pérez Compac participaba también en la propiedad accionarial de COINTEL a través de Southel Equity Corporation (4,0%), fondo privado de inversión vinculado al Argentine Private Development Trust (APDT), un holding de inversiones formado, entre otros, por Inter Río Holding Establishment, Midlank Bank, Corporación Financiera Internacional y Bank of Tokyo (Abeles, 2001).

A mediados de 1997 empezó a consolidarse el control de Telefónica de Argentina SA por parte del Grupo Telefónica, aunque todavía en el marco de la alianza establecida con el Citibank para sus operaciones en Argentina. En abril de ese año Telefónica compró por 346,3 millones de dólares las participaciones del grupo Techint (8,3%) y de The Bank of Tokyo/Mitsubishi (4,2%) en la propiedad accionarial de COINTEL, además de 0,2% que le cedió CEI Citicorp Holdings S.A., lo que elevó la participación de Telefónica Internacional S.A. al 50% en COINTEL. Paralelamente, la firma CEI Citicorp Holdings S.A. también aumentó a 50% su participación en COINTEL, luego de comprar en 616 millones de dólares las participaciones del grupo Pérez Companc (17,36% que detentaba a través de Riverside Investment Holding) y de las entidades bancarias BFG Bank AG (0,3%) y The Bank of Nova Scotia (0,6%) (Schorr, 2001).

El cierre de estas operaciones significó consolidar la alianza entre los grupos Telefónica S.A. y Citibank, que sería determinante para el posterior proceso de concentración de la industria argentina de las telecomunicaciones, a través del cual ambos grupos accedieron al control de empresas con elevada rentabilidad, en comparación con la obtenida por otras grandes empresas que operan en el mercado argentino o respecto a los principales operadores internacionales del sector.

A partir de 1998, el Grupo Telefónica emprendió varias operaciones que estuvieron destinadas a aumentar el grado de control que ya ejercía sobre Telefónica de Argentina S.A. En junio de este año, a través de COINTEL, procedió a comprar el 91,8% de las acciones de clase C de la operadora argentina, lo que le permitió a la alianza Telefónica/CEI Citicorp controlar directa e indirectamente el 58% de las acciones de Telefónica de Argentina S.A. y de sus sociedades filiales y coligadas. Esta operación fue complementada con aquella que se puso en marcha en el 2000, en el marco de la ya citada “operación Verónica”, que significó la compra de la mayor parte de los activos de CEI Citicorp Holding S.A. y la compra de la participación accionarial de la mayoría de los pequeños accionistas que mantenían títulos en su poder, lo que significó que la participación del Grupo Telefónica en el capital de Telefónica de Argentina S.A. aumentara a 98%. De esta manera, el control formal de la operadora argentina pasó a Telefónica Holding de Argentina, S.A., participada en un 99,9% por Telefónica Internacional Holding B.V., empresa registrada en Holanda y filial de Telefónica Internacional, ahora denominada Telefónica Latinoamérica.

## **2. Diversificación y segmentación de las líneas de negocios emergentes**

La liberación del mercado de las telecomunicaciones decretada en 1999 tuvo importantes efectos sobre las actividades del Grupo Telefónica en Argentina, incidiendo especialmente sobre la forma que adoptaría la organización de los negocios complementarios a la telefonía básica en los años siguientes por parte del grupo hispano. Telefónica de Argentina y Telecom Argentina –las dos empresas que controlan el segmento de la telefonía básica– escindieron el patrimonio de Startel S.A. y de Telintar S.A., las empresas *joint venture* que ambas operadoras habían constituido para operar como monopolio en los segmentos de transmisión de datos y de telefonía de larga distancia. Telefónica de Argentina absorbió la mitad del patrimonio de cada empresa a través de Advance Telecomunicaciones S.A. y de Telefónica Larga Distancia de Argentina S.A., respectivamente.

En este contexto, propiciado por el término del reparto legal del mercado de la telefonía básica entre dos operadores y la eliminación de las barreras a la entrada de nuevos actores en los distintos segmentos de la industria de telecomunicaciones, el control absoluto que empezó a ejercer el Grupo Telefónica sobre Telefónica de Argentina a partir del aumento de su participación accionarial en ésta estuvo asociado a una pronta segmentación de las líneas de negocio que el Grupo había empezado a desarrollar desde Telefónica de Argentina, a veces como división constitutiva de la empresa operadora, a veces como filial de la empresa operadora. Esta segmentación se tradujo en una nueva

reafiliación de las empresas que operaban en segmentos de la industria de telecomunicaciones distintos a la telefonía básica o en actividades complementarias, conforme al nuevo modelo organizacional que se había establecido en torno a las líneas de negocio que encabezarían internacionalmente empresas *holding* “cabeza de fila”.

Una de las líneas de negocio segregadas correspondió a la telefonía móvil, segmento en el que el Grupo Telefónica incursionaba a través de Telefónica Comunicaciones Personales S.A. (TCP) y la marca comercial Unifon. Después de la reorganización de los activos de Telefónica en Argentina, TCP quedó bajo la dependencia de Telefónica Móviles Argentina S.A., filial de Telefónica Móviles S.A. TCP desempeña la función operativa de la prestación de los servicios de telefonía móvil en todo el país que el Grupo comercializa a través de Telefónica Móviles Argentina S.A., empresa que tiene una participación de mercado de 24,4%. TCP comenzó sus actividades comerciales en marzo de 1996 y cuenta con una base clientes cercana a 1,7 millones de usuarios. A fines del 2001, TCP disponía de una red interconectada digitalmente y conformada por más de 1 600 sitios celulares, y utiliza la tecnología TDMA o D-AMPS en la banda de 800 mhz (red celular) y 1900 mhz (red PCS), lo que le permite prestar servicios en todo el territorio argentino.

Otra de las líneas de negocios que fue segregada de Telefónica de Argentina correspondió a la transmisión de datos e información para empresas, creándose para tal propósito la filial Telefónica Data Argentina. Esta empresa opera en el negocio de las soluciones integrales de comunicaciones de datos e Internet y servicios de información, para grandes corporaciones, empresas de la nueva economía y pequeñas y medianas empresas de todo el país. Sus soluciones cubren todas las necesidades de las empresas que desean iniciar, continuar o completar su camino hacia la compañía digital; servicios de Internet, de conectividad, a sus prestadores, de Internet Data Center, internacionales y Redes Privadas Virtuales basadas en las redes proveedoras de Internet de mayor cobertura nacional. Esta red tiene 80 puntos de presencia en todo el país, más de 25 000 puertos instalados, capacidad en los cables submarinos Atlantis II, Americanas I y II, Transbrasil, Unisur, y Columbus II y el edificio Internet Data Center (Telefónica de Argentina, 2002).

La participación del Grupo Telefónica en el segmento correspondiente a la transmisión de datos e información para personas a través de Internet se realiza en el mercado argentino a través de Terra Networks Argentina, empresa que se constituye a partir de Advance Telecomunicaciones S.A., la filial de Telefónica de Argentina que desarrolló inicialmente la presencia del Grupo en este mercado. Terra Networks Argentina es filial de Terra Lycos, la empresa *holding* “cabeza de fila” que coordina internacionalmente la participación del Grupo Telefónica en la provisión de acceso a Internet en España y América Latina. En Argentina, su estrategia se centra en la provisión de contenidos locales y servicios on-line, buscando el liderazgo en el país como sitio de Internet. Su oferta incluye el suministro permanente de información de actualidad nacional e internacional, contenidos relacionados con el entretenimiento, servicios de búsqueda de información y de alertas a celulares, compras y búsqueda de trabajo on-line (Telefónica de Argentina, 2002).

Advance Telecomunicaciones, S.A., uno de los principales proveedores de servicios de Internet en Argentina, fue adquirida en octubre de 1997 por Telefónica Internacional y por CEI Citicorp Holding S.A. en una de las operaciones que fue clave para la consolidación de Telefónica de Argentina en el mercado argentino de telecomunicaciones mediante la toma de posición relevante en una línea de negocios complementaria con la telefonía básica e incluso sustitutiva de algunos productos (v.gr. telefonía de larga distancia). A través de esta misma empresa, Telefónica de Argentina compró el 100% de Compuserve Argentina, hasta entonces filial de Compuserve, de Estados Unidos, que fue absorbida posteriormente por Advance Telecomunicaciones S.A. Asimismo, en enero de 1998 Advance Telecomunicaciones S.A. compró por 18 millones de dólares el 100% de Overnet S.A., Latlink S.A. y Aki S.A., absorbiendo el patrimonio de las dos últimas. En mayo de 1998, CEI Citicorp Holding S.A. y Telefónica Internacional S.A. transfirieron a Telefónica de Argentina sus respectivas participaciones de 50% en Advance Telecomunicaciones.

La segmentación de las líneas de negocio emergentes de la operadora de telefonía básica, como consolidación del proceso de diversificación del negocio de las telecomunicaciones, condujo también a la formación de Atento Argentina S.A., Emergia Argentina S.A. y Katalyx Argentina S.A.

Atento Argentina S.A., controlada en un 100% por Atento Holding Inc., ofrece a las empresas nuevas alternativas de relación con sus clientes a través de contac centers o plataformas multicanal (teléfono, fax, Internet). Sus soluciones integrales de negocio satisfacen los requerimientos de los segmentos de finanzas, telecomunicaciones, tecnología y multimedia, Internet, servicios públicos, comercio, retail y gobierno. Dispone de servicios de valor agregado, como Data Marketing y Data Mining, fidelización, gestión de cobros y operaciones, atención de reclamos e incidencias, atención de relaciones comerciales empresa–cliente y fullfilment. Emergia Argentina S.A. –empresa controlada por Emergia Uruguay S.A.– fue creada para participar en la provisión de servicios de telecomunicaciones de gran ancho de banda a través de un anillo de fibra óptica submarino de alta capacidad, que une todo el continente americano. Katalyx Argentina desarrolla y opera soluciones de comercio electrónico entre empresas (B2B) desde y hacia Argentina en relación con Europa y América, para lo cual se apoya en la red internacional de Telefónica y de sus socios estratégicos (Telefónica de Argentina, 2002).

### 3. La importancia de la industria mediática en la expansión de Telefónica en Argentina

Algunas de las operaciones de compras de empresas emprendidas por Telefónica S.A. tuvieron por finalidad fortalecer directamente la posición de Telefónica de Argentina S.A. en áreas de negocios cuyo desarrollo podía incidir negativamente en la posición de mercado de la operadora de telefonía básica, especialmente las que se refieren a provisión de servicios de Internet y de televisión por cable. En particular, por esta razón Telefónica Internacional concretó sucesivas operaciones de adquisiciones y fusiones de empresas en ambos segmentos, especialmente en el negocio de televisión por cable, aunque en este caso no se trataba de una línea de negocio que el Grupo fuera a explotar internacionalmente a través de un holding "cabeza de fila" creado para estos efectos. Mediante estas adquisiciones el Grupo buscaba asentar una posición dominante en la televisión por cable que le permitiera obstruir el ingreso de nuevos actores al mercado de la telefonía básica, que podían emplear las nuevas tecnologías de transmisión de voz mediante el cableado de fibra óptica que se emplea para la transmisión de imágenes (ver recuadro 4).

#### Recuadro 4

#### EL INGRESO DE TELEFÓNICA S.A. AL SEGMENTO ARGENTINO DE TELEVISIÓN POR CABLE: UN EJEMPLO DE DEFENSA DEL PODER DE MERCADO DE LA FIRMA DOMINANTE EN LA TELEFONÍA BÁSICA

La posibilidad de combinar la red de fibra óptica con cable coaxial, que se emplea para la provisión de televisión por cable, ha inducido también cuantiosas inversiones en esta actividad por parte de la empresa dominante en telefonía fija, que busca integrarse verticalmente con algunas de las proveedoras de televisión por cable e impedir que éstas se incorporen al mercado de la telefonía básica.

Nunca debe olvidarse que las adquisiciones de competidores menores y posterior fusión o absorción es el mecanismo de concentración de poder de mercado más tradicional. En algunos casos, el objetivo buscado es completar el área de cobertura de la empresa dominante hacia nuevos segmentos territoriales de mercado o nuevas líneas de negocios, o contener la expansión de un tercero que no es posible de absorber. En todos los casos se produce una mayor concentración de mercado.

Cuando la amenaza para la empresa dominante de telefonía básica proviene de la expansión de las redes de televisión por cable, la empresa de telefonía básica tiende a comprar las empresas más pequeñas que provean televisión por cable, en que las redes adquiridas tengan una mínima superposición. En la medida en que se posicionen grandes redes no superpuestas, la empresa telefónica dominante tenderá a fusionar su filial de TV cable con uno de los actores relevantes en este segmento con el propósito de mantener su posición dominante en la red de acceso del usuario final.

**Recuadro 4 (conclusión)**

En Argentina, el ingreso de Telefónica S.A. al segmento de televisión por cable ilustra con perfecta claridad la defensa del poder de mercado de Telefónica de Argentina en el segmento de la telefonía básica de ese país antes que la búsqueda de economías de ámbito que podría obtener a partir de la diversificación de sus líneas de negocios en áreas que no tiene ventajas competitivas.

Antes de consolidarse la alianza de Telefónica S.A. con CEI Citicorp Holding S.A., a mediados de 1997, el grupo hispano compró hasta un 30% de las acciones de la empresa Multicanal, controlada por el grupo argentino Agea/Clarín, fuertemente posicionado en la industria mediática de ese país.

En octubre de 1997, en conjunto con CEI Citicorp Holding S.A., Telefónica Internacional S.A. compró por 761,4 millones de dólares el 66,56% de Cablevisión S.A., empresa de televisión por cable, quedando cada grupo con el 33,28% de las acciones de Cablevisión en su poder. Los otros accionistas de Cablevisión S.A. (TCI y Eduardo Arnekián) conservaron el porcentaje restante. El control de Cablevisión S.A. les permitió a CEI Citicorp Holding S.A. y a Telefónica Internacional participar en la propiedad de las firmas Univent's S.A. y Construed S.A., además de Televisora La Plata S.A., comprada por 9 millones de dólares (70%) ese mismo mes.

Asimismo, en octubre de 1997, las empresas Telefónica Internacional S.A. y CEI Citicorp Holding S.A. compraron por 765 millones de dólares el 100% de Fintelco S.A. Video Cable Comunicación (VCC), empresa operadora de televisión por cable, a US West (90%) y Samuel Liberman. Casi de inmediato, ambos grupos transfirieron el 50% de las acciones de Fintelco VCC a Multicanal S.A. por 360 millones de dólares, en tanto el otro 50% de Fintelco VCC fue transferido a Cablevisión S.A. por un monto similar. Los abonados de Fintelco VCC se distribuyeron entre Multicanal S.A. y Cablevisión S.A.

En este mismo mes en que se reestructuró radicalmente este segmento de la industria y que Telefónica construyó fuertes barreras de protección de su posición de mercado en la telefonía básica, el grupo hispano, a través de Cablevisión S.A. y en conjunto con Multicanal S.A., compró el 100% de las sociedades de CV Inversiones, Radio Satel S.A., Cable Vídeo S.A. y Cable Gálvez a UIH Argentina por 100 millones de dólares, repartiéndose las acciones de cada empresa entre Cablevisión S.A. y Multicanal S.A.

La empresa controlada por el grupo Agea/Clarín y participada por Telefónica Internacional tuvo una participación especialmente relevante en el proceso que se reseña, emprendiendo por sí misma otras operaciones que apuntaron en la misma dirección. En octubre de 1997 adquirió la participación de los accionistas minoritarios de TV Cable General Pico S.A., Difusora S.A. y Buena Imagen S.A., empresas operadoras de televisión por cable. Simultáneamente, Multicanal vendió a Supercanal Holdings S.A. por 43,1 millones de dólares su participación en Telecable S.A., pero compró, a su vez, por 88,4 millones de dólares el 100% de TV Cable S.A., Cablevisión Du-Ke S.A., Multivisión S.A. y Cerri Vídeo Cable S.A. y el 80% de Cable total S.A., todas empresas operadoras de TV por cable, además de Inversor TV Cable, CV Teleinversora S.A., Inversora Multivisión S.A. y Compañía Cableinversora S.A., sociedades de inversiones en televisión por cable.

Posteriormente, Multicanal S.A. le cedió a Cablevisión el 50% de su participación en estas sociedades. Ambas empresas adquirieron por 5,1 millones de dólares el 20% restante de Cable Total. Finalmente, en julio de 1998, Multicanal y Cablevisión suscribieron un canje de acciones que determinó que la primera se quedara con el 100% de Cablevisión Du-Ke S.A., Multivisión S.A., Cerri Vídeo Cable S.A., Cable Total, CV Teleinversora, mientras que Cablevisión se quedó con el 100% de TV Cable e Inversora TV Cable.

En noviembre de 1997, Multicanal S.A. compró por 22,8 millones de dólares el 100% de Adesol, agregando en diciembre al listado a TE.VE.CO, ambas operadoras de televisión por cable. Asimismo, Multicanal S.A. amplió su participación e las cuatro sociedades del Grupo Cablemundo, tomando el control del 100% de su propiedad accionarial.

En abril de 1998, Telefónica Internacional concentró su participación en el segmento de televisión por cable en Cablevisión y vendió al grupo Agea/Clarín su participación de 30% en el capital de Multicanal S.A., recibiendo 320 millones de dólares en pago. Algunos meses después, en conjunto con CEI Citicorp Holding S.A., Telefónica Internacional S.A. compró por intermedio de Cablevisión S.A. el 100% de Telesat S.A., Integracable S.A., Televisión por Cable Jesús María S.A., Antena Comunitaria TV Cosquín S.A. y Ultravisión Teledifusora Río III S.A. El costo conjunto de estas operaciones fue de 18,2 millones de dólares.

A fines del 2000, CEI Citicorp Holding S.A. y Telefónica Internacional acordaron cambiar los términos de la alianza que hasta entonces habían implementado y separaron los activos que ambos grupos controlaban por intermedio de COINTEL y otras sociedades de inversiones. Telefónica pasó a controlar el 51% de Telefónica de Argentina SA y de sus empresas controladas y vinculadas, y se quedó con la participación que el CEI tenía en AtCo SA, Telefé SA, Telearte SA y en diversos canales de participación abierta del interior del país y radio Continental. Por su parte, CEI Citicorp Holdings S.A., que ingresó como accionista de Telefónica Internacional, se quedó con la participación que la firma española poseía en la propiedad accionarial de Cablevisión SA, sus filiales y coligadas.

Actualmente, el mercado del segmento de televisión por cable está fuertemente controlado por Multivisión S.A. y Cablevisión S.A., sobre la base de una estructura duopólica, lo que afecta las posibilidades del ingreso de nuevos actores que tuvieran la pretensión de acceder por esta vía al mercado de la telefonía básica. CEI Citicorp Holding S.A., hoy accionista de Telefónica, entiende que parte de su quehacer consiste en proteger la posición de mercado de Telefónica de Argentina en la telefonía básica de Argentina.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recopilada por Abeles (2001) y Shorr (2001).

La mayoría de esas operaciones el Grupo Telefónica las realizó en coordinación con CEI Citicorp, con quien participaba en el control de Telefónica de Argentina S.A. La alianza de los grupos Telefónica y CEI Citicorp se extendió con rapidez por la industria mediática argentina, más allá de las empresas de televisión por cable, lo que significó su ingreso a la propiedad accionarial de otras empresas del área de comunicaciones, además de las ya indicadas, y el control indirecto de sus filiales y empresas coligadas, la mayoría de las cuales estaba orientada a nichos específicos de la cadena de valor de la producción audiovisual. El sentido de estas operaciones fue integrar verticalmente los diversos segmentos de la industria de las telecomunicaciones en su más amplia acepción. Específicamente se buscó el control de las empresas de mayor rentabilidad y generadoras del mayor valor en la cadena de producción audiovisual –las productoras de contenido– que pueden tener una gran incidencia en la valorización de las empresas cuyo control se explica por la necesidad de cautelar la posición de mercado de las filiales que operan en el negocio principal del Grupo.

En julio de 1997, Telefónica Internacional S.A. y CEI Citicorps Holdings S.A. compraron el 33,34% de Torneos y Competencia TyC S.A., quedando en poder de cada firma la mitad del paquete accionario adquirido (16,67%). No existe información acerca del costo de esta operación. En diciembre del mismo año, Torneos y Competencia T&C S.A., en sociedad con el grupo AGEA/Clarín, compró en 107,5 millones de dólares el 40% de Tele Red Imagen S.A. y el 50% de Televisión Satelital Codificada S.A., empresas productoras de contenido. Asimismo, en conjunto con la empresa australiana Prime Television Ltd., Torneos y Competencia compró por 150 millones de dólares el 100% de Telearte S.A.–Canal 9, empresa de televisión abierta y que incursiona asimismo en la producción de contenidos, repartiéndose en partes iguales la propiedad accionarial y control de la firma. En diciembre de 1998, Torneos y Competencia T&C S.A. transfirió el 50% de Telearte S.A. a AC Inversora S.A., sociedad formada por CEI Citicorp Holdings S.A., Telefónica Internacional, la familia Vigil y Torneos y Competencia T&C S.A.<sup>18</sup> Poco antes, en febrero de 1998, Telefónica Internacional S.A. y CEI Citicorp aumentaron su participación en Torneos y Competencia T&C S.A. a 20% cada firma, a cambio de 9,5 millones de dólares pagados por ambos grupos en partes iguales. El resto de las acciones de Torneos y Competencia T&C S.A. se mantuvieron en poder de la empresa estadounidense Tele–Communications International TCI<sup>19</sup> (40%) y los empresarios argentinos Ávila y Nofal (20%), (Shorr, 2001).<sup>20</sup> Actualmente, la participación de Telefónica en la propiedad de Torneos y Competencia T&C S.A. (20%) se realiza por intermedio de Admira Sport S.A., de España, filial del Grupo Admira Media (ex Telefónica Media).

En el mismo sentido, destaca la operación emprendida por Telefónica Internacional en marzo de 1998 para constituir la sociedad Atlántida Comunicaciones AtCo S.A., en conjunto con la familia Vigil, que canalizó su participación a través de Syrup Trade S.A. Los grupos Telefónica y CEI Citicorp suscribieron cada uno el 30% de la nueva sociedad, en tanto la familia Vigil quedó con el 40% restante. Con esta operación, la alianza CEI Citicorp/Telefónica pasó a controlar numerosas firmas, incluyendo Editorial Atlántida S.A. (EASA), de la que AtCo poseía el 95%<sup>21</sup>. Las empresas en las que AtCo participaba directamente como accionista controlador eran, además de Editorial Atlántida, las sociedades Telefé S.A.–Canal 11 (televisión abierta), Radio Continental (radiodifusión)

<sup>18</sup> En el 2002, AC Inversora S.A. vendió su participación de 50% en el capital de Telearte S.A. al grupo argentino HFS Medio, del empresario Daniel Hadad (Millán, 2002).

<sup>19</sup> En junio de 1988, TCI fue adquirida por ATT en 68 mil millones de dólares, lo que representó en una de las mayores operaciones de “take-over” que ha registrado el sector de las telecomunicaciones en el último quinquenio. A partir de esta operación ATT obtuvo una posición más relevante en el esquivo mercado argentino a través de Cablevisión S.A. y de Torneos y Competencia S.A.

<sup>20</sup> Además de Tele Red Imagen S.A. y de Televisión Satelital Codificada S.A., Torneos y Competencias participaba, directa o indirectamente, en la propiedad de las siguientes empresas: South American Sports S.A. (organización y producción de eventos deportivos), radio La Red (radiodifusión), TVT Entertainment (producción de programas de televisión abierta), canales regionales (televisión abierta), Adtime S.A. (producción de eventos para su televisación) y T&T Sports Marketing (sin información). (Shorr, 2001).

<sup>21</sup> En septiembre de 1998, Atlántida Comunicaciones AtCo S.A. compró un 2,4% adicional de Ediciones Atlántida S.A., lo que le permitió aumentar su participación a más del 97% de su capital (Shorr, 2001).

y Televisoras Provinciales S.A., que agrupa numerosos canales de televisión abierta.<sup>22</sup> El aporte de los grupos CEI Citicorp y Telefónica a la nueva sociedad AtCo fue estimado en 194 millones de dólares.

Algunas de las empresas filiales y coligadas de AtCo y de la Editorial Atlántica fueron transferidas a otras empresas *holdings* del Grupo Telefónica, o a terceros, en función de los criterios de estructuración organizacional del conglomerado que los directivos del Grupo han definido para maximizar las ventajas de integración. Así, por ejemplo, la participación de 50% en el capital de South American Sports S.A. fue transferida en diciembre de 1998 a AC Inversora S.A. por 8,5 millones de dólares. Asimismo, la participación mayoritaria que la Editorial Atlántida S.A. tenía en la propiedad accionarial de la Empresa Editora Zig Zag S.A., de Chile, fue vendida al empresario argentino Alfredo Vercelli, cabeza del grupo Vigil. Por otra parte, AtCo fortaleció su presencia en empresas de mayor interés estratégico para la consolidación de su posición de mercado en la industria mediática. Así, por ejemplo, en abril de 1998, AtCo pagó 49,3 millones de dólares por el 80% de las acciones de la sociedad Televisoras Provinciales S.A., elevando su participación accionarial a 89 por ciento.

La expansión conjunta de los grupos Telefónica y CEI Citicorp por la industria mediática argentina fue complementada con operaciones de compra que el grupo hispano realizó individualmente. En diciembre de 1999, el Grupo Telefónica compró por intermedio de Telefónica Media el 30% de Patagonik Film Group, empresa que se dedica a la producción de contenidos audiovisuales. Con esta operación, el grupo Telefónica estrechó su relación con el grupo Agea/Clarín, dueño de otro 30% de Patagonik Film Group a través de Artear (Shorr, 2001).

Durante el primer semestre del 2000, Telefónica redefinió radicalmente su participación en la propiedad accionarial de las empresas que controlaba conjuntamente con CEI Citicorp y la familia Vigil, y compró por intermedio de Telefónica Media el 40% de AtCo y de AC Inversiones S.A., que pertenecía al grupo argentino, por 800 millones de dólares. Éste se quedó, además, con el control de la Editorial Atlántida S.A. y sus filiales. Mediante esta operación, el Grupo Telefónica tomó el control mayoritario de Telefé S.A. (canal 11 de la televisión abierta), Radio Continental S.A. y Televisora Provinciales S.A., lo que generó un pronunciamiento de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia a raíz de la situación de monopolio que se había configurado en la televisión abierta en la ciudad de Mar del Plata –cuyos dos canales quedaron bajo el control de Telefónica, uno a través de AC Inversora S.A. y el otro a través de AtCo– y el aumento de la posición dominante de Telefónica a 50,5% de la audiencia televisiva de Buenos Aires.

Las inversiones realizadas por el Grupo Telefónica en la industria mediática de Argentina fueron posteriormente agrupadas en la empresa *holding* Admira Argentina S.A., que gestiona la participación de Telefónica S.A. en los medios de comunicación locales y está presente en toda la cadena de valor del sector audiovisual. Es titular del 100% de Televisión Federal (Telefé), canal abierto líder en audiencia en Capital Federal y Gran Buenos Aires, sólidamente posicionado como productor de contenidos, que distribuye en Latinoamérica, los Estados Unidos y varios países de Europa y Asia. A través de Telefé es propietaria de ocho canales de televisión abierta que emiten en las ciudades de Bahía Blanca (Canal 9), Córdoba (Canal 8), Mar del Plata (Canal 8), Neuquén (Canal 7), Rosario (Canal 5), Salta (Canal 11), Santa Fe (Canal 13) y Tucumán (Canal 8). En otro rubro, es propietaria del 100% de Radio Continental y comercializa su programación de AM Continental y de FM HIT a una red de prestigiosas emisoras del interior. En materia de producción, participa con un 50% en García Ferré Entertainment, productora de películas para niños; con un 30% de Patagonik Film Group, productora cinematográfica; y con un 20% en Torneos y Competencias, productora de eventos deportivos. Posee indirectamente el 71% en las acciones de Sprayette S.A., empresa de

---

<sup>22</sup> A su vez, Editorial Atlántida S.A. tenía participación en la propiedad accionarial de Enfisur S.A., Finasol S.A. y Visomal S.A. (empresas inversoras), Telefé Comercialización S.A. (comercialización de espacios publicitarios), Atlántida Cochrane S.A. (impresión), Incide S.A. (medicina prepaga), Telcab (televisión por cable), Futbolmanía (publicidad), South American Sports S.A. (organización de eventos deportivos), grupo Cabtel (televisión por cable), grupo Editorial Atlántida Argentina S.A. de C.V. (editorial), Empresa Editora Zigzag S.A., de Chile (editorial), Ediciones Continentales S.A. (editorial) y Theme Bar Management Inc.

marketing directo y participa a su vez con el 51% en Rodven, un sello discográfico que produce, distribuye y comercializa discos para varios países latinoamericanos y organiza espectáculos musicales en vivo. Admira Argentina, además, participa en la empresa productora de contenidos P&P Endemol. La empresa matriz Endemol Entertainment Holding N.V. es uno de los principales proveedores en el desarrollo y producción de contenidos para la televisión abierta y por pago, y para Internet a escala mundial y una de las mayores compañías en el campo de la producción, tenencia y difusión de contenidos y servicios audiovisuales en el ámbito de habla hispana y portuguesa.

**Recuadro 5****DICTAMEN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA  
SOBRE ADQUISICIÓN DE AC INVERSORA S.A. Y ATLÁNTIDA  
COMUNICACIONES POR TELEFÓNICA MEDIA**

El 17 de abril de 2000, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia emitió el Dictamen 47 sobre la operación de concentración económica consistente en la adquisición de AC Inversora S.A. y Atlántida Comunicaciones S.A. por Telefónica Media S.A.

Atlántida Comunicaciones S.A. y AC Inversora S.A. eran dos sociedades holding que controlaban distintas empresas dedicadas principalmente a los medios de comunicación, focalizando sus actividades en los rubros de televisión abierta, radio y editorial. Ambas sociedades tenían la misma composición accionaria.

Atlántida Comunicaciones S.A. controlaba, por intermedio de distintas sociedades, distintos canales de televisión abierta: 11 de Salta, 9 de Bahía Blanca, 5 de Rosario, 8 de Córdoba, 13 de Santa Fe, 8 de Mar del Plata, 11 de Buenos Aires y 7 de Neuquén, además de LS4 Radio Continental S.A. AC Inversora S.A. por su parte poseía el 50% de las acciones Prime Argentina S.A., que controlaba sociedades titulares de licencias de radiodifusión para televisión abierta: canales 10 de Mar del Plata, 9 de Resistencia, 9 de Paraná y 9 de la ciudad de Buenos Aires.

El ingreso de Telefónica Media S.A. en Atlántida Comunicaciones S.A. y AC Inversora S.A. implicaba (por control directo o indirecto) una integración horizontal entre los canales propiedad de éstas. Este efecto de integración horizontal se manifestaba también en la comercialización de espacios publicitarios y en la producción de contenidos.

Asimismo, este traspaso de acciones conducía a una integración vertical entre la producción de contenidos de Atlántida Comunicaciones S.A. y AC Inversora S.A. y el portal Terra Network Argentina S.A., que Telefónica poseía en Internet.

Debido a las múltiples actividades de las firmas involucradas, se procedió a evaluar los efectos de la concentración en los mercados donde se evidenciaban integraciones económicas, esto es: televisión abierta, comercialización de espacios publicitarios y producción de contenidos dirigidos a Internet.

Con relación a la televisión abierta, dado que el precio del servicio era nulo, se estableció que la competencia se daba principalmente en la dimensión "calidad" del servicio, a través del tiempo de programación y de los contenidos emitidos.

Se observó que existía superposición de canales de TV abierta en las localidades de Buenos Aires y Mar del Plata. En la ciudad de Buenos Aires, la participación de mercado de los canales 9 y 11 era del 8,5% y del 42%, respectivamente, en lo que respecta a la inversión publicitaria, y del 14,7% y 38% con relación a la audiencia. Asimismo, en Mar del Plata los canales 8 y 10 eran los únicos oferentes de televisión abierta, por lo que concentraban el 100% de la audiencia y de la inversión en publicidad.

Del análisis surgió la existencia de un perjuicio potencial en la ciudad de Mar del Plata, tanto para los televidentes como para los anunciantes. Respecto a los primeros, la menor competencia en la televisión abierta se estimó que podía desembocar en una reducción de la cantidad de tiempo de programación, en una menor calidad y variedad de contenidos. Por el lado de los anunciantes, si bien se observó que podía verse incrementado el poder de mercado de los canales de televisión abierta, el ejercicio de éste se veía limitado por la existencia de otros medios publicitarios como posibles sustitutos.

Con respecto a la comercialización de espacios publicitarios y la producción de contenidos, no se observaron niveles de concentración que pudieran despertar preocupación desde el punto de vista de la defensa de la competencia.

Por todo lo expuesto, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia aconsejó al Secretario a: autorizar la operación de concentración económica notificada; imponer la obligación a Telefónica Media S.A. de desprenderse de uno de los canales de televisión abierta de la ciudad de Mar del Plata, indirectamente involucrados en la operación, mediante la transferencia a terceros, no controlados ni vinculados a ésta, de la totalidad de la participación accionaria en cualquiera de las sociedades licenciatarias de los mismos; como así también a fijar en 18 meses como plazo el cumplimiento para la restricción establecida en el artículo anterior.

**Fuente:** Dictamen 47 del 19 de abril de 2000 de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia

La consolidación de la posición del Grupo Telefónica en la industria de las telecomunicaciones argentinas no se limitó, según se desprende de los antecedentes expuestos, a las operaciones destinadas a controlar la operadora telefónica, sus filiales y empresas coligadas. Sobre la base de la absorción y fusión de empresas del sector y de actividades relacionadas, la segmentación de áreas de negocios radicadas en su origen en la operadora de telefonía básica y una persistente diversificación de sus líneas de negocios, Telefónica se constituyó en un actor dominante del sector de las telecomunicaciones en Argentina.

## B. Brasil

El ingreso del Grupo Telefónica a Brasil se produjo a finales de 1996, bastante antes de concretarse la privatización de Telebras, la mayor empresa de telecomunicaciones de América Latina, cuando fue transferida al sector privado una participación minoritaria de la Compañía Riograndense de Telecomunicaciones (CRT), de Río Grande do Sul. En efecto, en diciembre de 1996 el consorcio de empresas CRT Participações, constituido por Telefónica Internacional, Telefónica de Argentina S.A., Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A. (CTC) y el grupo local Rede Brasil Sul (RBS), se adjudicó la licitación del 35% de las acciones con derecho a voto de CRT ofreciendo 655 millones de dólares por el paquete de acciones. En ese entonces, CRT prestaba servicios de telefonía local (735 mil líneas fijas), telefonía móvil (91 mil clientes) y transmisión de datos en el Estado de Río Grande do Sul, para un Mercado de aproximadamente 10 millones de habitantes. Posteriormente, en junio de 1998, Telefónica aumentó su participación en la propiedad de CRT adjudicándose un 50,1% adicional de la propiedad de CRT por 1 020 millones de dólares, con lo cual alcanzó un 85% de las acciones con derecho a voto de esta empresa.

La posición de Telefónica S.A. en Brasil se consolidó en 1998 mediante su exitosa participación en la privatización de Telecomunicaciones Brasileñas (Telebras), que le permitió lograr el control de la empresa de telefonía fija del Estado de São Paulo (Telesp) e integrar los consorcios internacionales que tomaron el control de tres de las operadoras de telefonía celular (Tele Sudeste Celular y Tele Leste Celular y Telesp Celular) transferidas al sector privado, lo que la transformó en la principal operadora de telefonía en la región. A fines del 2001, las empresas telefónicas brasileñas controladas por el grupo hispano tenían una cartera de 18,6 millones de clientes –56,7% del mercado latinoamericano de Telefónica–, dos tercios de los cuales correspondían a tenedores de líneas de telefonía fija. Con toda razón, Telefónica había anunciado antes de privatizarse Telebras que el mercado brasileño sería su principal objetivo para el año 1998. Por disposiciones contenidas en la Ley de Telecomunicaciones de Brasil, Telefónica debió disminuir al menos hasta 19% su participación en CRT en un plazo de 18 meses a contar de la privatización de Telebras y separar el negocio de la telefonía celular de CRT, constituyendo CRT Celular como empresa independiente, no filial, de la empresa original.

En la privatización de Telebras, realizada en julio de 1998, el consorcio SP Telecomunicações (SPT) –liderado por Telefónica Internacional S.A. e integrado además por Portugal Telecom, Iberdrola y el Banco Bilbao Vizcaya– se adjudicó por 4 960 millones de dólares el 51,8% de las acciones con derecho a voto de Telesp Participações (TP), la empresa *holding* que controlaba las operadoras de telefonía fija Telesp S.A. y CTBC. Ambas operadoras prestaban el servicio telefónico básico local, larga distancia intrarregional, telefonía pública, guías y datos en el estado de São Paulo. Telesp Participações (TP) es una de las tres empresas en que fue segmentada la división de telefonía básica de Telebras, e indudablemente, fue la que atrajo el mayor interés de los eventuales entrantes a la industria de telecomunicaciones de Brasil por sus claras ventajas de densidad en razón de su localización territorial, disponiendo en ese entonces de 5,6 millones de terminales, lo que equivalía a

un tercio de los terminales fijos instalados en Brasil.<sup>23</sup> Posteriormente, en octubre de 2001 y en el marco de la “Operación Verónica”, Telefónica y Portugal Telecom intercambiaron sus respectivas participaciones en SP Telecomunicações (SPT) y Portelcom, la empresa *holding* que detentaba el control sobre Telesp Celular, lo que permitió incrementar la participación de Telefónica en Telesp. Esta operación, además de una oferta pública de acciones lanzada sobre Telesp permitió a Telefónica aumentar su participación en la operadora de telefonía fija de 19,3% a 86,7%, porcentaje que mantenía a mediados del 2002.

En el segmento de la telefonía fija, Telesp adquirió en diciembre de 1999, el 72% del consorcio CETERP, formado por la empresa Centrais Telefónicas de Ribeirao Preto (CETERP, S.A.) y su filial CETERP Celular. Tras una nueva operación en octubre de 2000, Telesp pasó a ser titular del 97% de las acciones preferentes y del 99,9% de las acciones con derecho a voto de CETERP. En noviembre de 2000, CETERP vendió su filial CETERP Celular a Telesp Celular, cuyo principal accionista es Portugal Telecom. En noviembre de 2000, CETERP fue incorporada a Telesp, con el propósito de poder garantizar en mayor medida el cumplimiento anticipado de las metas de calidad y expansión requeridas por el organismo regulador, lo que permitió a Telesp ofrecer otros servicios y acceder a otras regiones en Brasil en forma anticipada.

Cuadro 9

## EMPRESAS DEL GRUPO TELEFÓNICA EN BRASIL, 2001

Empresa filial	Porcentaje	Holding controlador
Sao Paulo Telecomunicações Holding S.A.	96,5	Telefónica Latinoamérica
Telesp Participações	86,7	Telefónica Latinoamérica
Telesp S.A.	86,7	Telefónica Latinoamérica
CTBC	86,7	Telefónica Latinoamérica
Telefónica Iberoamericana Ltda..	100,0	Telefónica Latinoamérica
Ibero Leste Participações S.A.	97,2	Telefónica Móviles S.A.
Tele Leste Celular Participações S.A.	24,3	Telefónica Móviles S.A.
Telebahia Celular S.A.	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Telegipe Celular S.A.	100,0	Telefónica Móviles S.A.
SudesteCel Participações S.A.	82,5	Telefónica Móviles S.A.
Tele Sudeste Celular Participações S.A.	82,0	Telefónica Móviles S.A.
Telest Celular S.A.	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Telerj Celular S.A.	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Tagilo Participações S.A.	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Telefónica Brasil Sul Celular Participações S.A.	66,7	Telefónica Móviles S.A.
Celular CRT Participações S.A.	45,7	Telefónica Móviles S.A.
Celular CRT S.A.	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Telefónica Mobile Solutions Brasil Ltda..	99,9	Telefónica Móviles S.A.
Telefónica Interactiva Brasil Ltda..	99,9	Terra Networks
Terra Networks Brasil S.A. y subsidiarias	100,0	Terra Networks
Telefónica Publicidad e Informação Ltda.	100,0	Telefónica Publicidad e Información
Emergia Brasil Ltda.	99,9	Emergia Uruguay S.A.
Telefónica Data Brasil Holding	86,1	Telefónica Datacorp
Telefónica Data Brasil Ltda.	100,0	Telefónica Datacorp
Telefónica Data Empresas	100,0	Telefónica Datacorp
Atento Brasil S.A.	100,0	Atento Holding Inc.
Trilha Sistemas de Comunicação Ltda	100,0	Atento Holding Inc.
Quatro A Nordeste	100,0	Atento Holding Inc.
Quatro A Centrais de Atendimento e Telemarketing S.A.	100,0	Atento Holding Inc.
Adquira Brasil Inc.	100,0	Katalyx Inc.
Mercador S.A.	54,0	Katalyx Inc.
Katalyx Brasil Ltd.	100,0	Katalyx Inc.
Katalyx Cataloguing Brasil Ltd.	100,0	Katalyx Inc.
Katalyx Transportation Brasil Ltd.	100,0	Katalyx Inc.

Fuente: Telefónica (2002)

<sup>23</sup> El entonces Presidente de Telefónica S.A., Juan Villalonga, en declaraciones a la prensa afirmó que "el mercado de São Paulo era la joya de la corona del sistema brasileño de telecomunicaciones y Telefónica, como empresa líder, no podía dejar de estar presente en él..... Telesp supone la entrada en un mercado de elevado interés estratégico debido principalmente a su alto potencial de crecimiento en todos los sectores de actividad y al ser ésta una zona con el mayor poder adquisitivo del país" (Notas de Prensa de Telefónica, 29 de julio de 1998).

Como fue señalado, en julio de 1998 Telefónica integró también tres de los consorcios que se adjudicaron el mismo número de empresas de telefonía celular que las autoridades de Brasil subastaron en el marco de la privatización de Telebras. En conjunto con la empresa eléctrica Iberdrola —relacionada con Telefónica S.A. en virtud de tener entre sus principales accionistas a los bancos Chase Manhattan y Bilbao Vizcaya Argentaria—, y las empresas japonesas Itochu y NTT, Telefónica se adjudicó el 51,8% de Tele Leste Celular por 1 167 millones de dólares (42,7% en poder de Telefónica). Tele Sudeste Celular agrupa la telefonía móvil de los estados del sudeste de Brasil, Rio do Janeiro y Espirito Santo, que contaban con 598 000 líneas de teléfonos portátiles al momento de su privatización (Rozas, 2001b). Asimismo, Telefónica Internacional se adjudicó en conjunto con Iberdrola el 51,8% de Tele Leste Celular por 367 millones de dólares (19,7% en poder de Telefónica) (Rozas, 2001b). Finalmente, Telefónica Internacional formó parte del consorcio Portelcom —integrado por Portugal Telecom y el grupo hispano— que se adjudicó la privatización de Telesp Celular, la empresa de telefonía móvil que cubre el estado de São Paulo (UIT, 2000). Posteriormente, en el marco de la Operación Verónica”, el Grupo Telefónica aumentó su participación al 100% de Tele Sudeste Celular, Celular CRT y Tele Leste Celular.

Telefónica ha sido la primera operadora de telefonía en Brasil en recibir de la Agencia de Telecomunicaciones (Anatel) el certificado de cumplimiento anticipado de las metas de universalización del servicio telefónico, previstas para diciembre de 2003. El cumplimiento de objetivos se ha realizado más de dos años antes de la fecha establecida, lo que podría dar al Grupo una importante ventaja competitiva respecto de los demás operadores de telefonía presentes en este país. En estas condiciones, Telefónica espera poder obtener las licencias necesarias para ofrecer servicios de largas distancia nacional e internacional a sus clientes, además de incursionar en el mercado nacional de transmisión de datos corporativos.

Consolidada su posición en los segmentos de telefonía local y móvil, Telefónica ha iniciado su diversificación en Brasil conforme a los lineamientos de organización empresarial que ha venido desarrollando en los demás países.

## C. Chile

El ingreso de Telefónica, S.A., al mercado de telecomunicaciones en Chile se produjo en el marco de la privatización de las principales empresas del sector que emprendió el gobierno chileno hacia finales de los años ochenta. En 1990 el grupo hispano se adjudicó por intermedio de Telefónica Internacional Chile S.A., filial de Telefónica Internacional, S.A., la licitación del 10% de las acciones de ENTEL, firma que ejercía el monopolio de la telefonía de larga distancia nacional e internacional. En el mismo año Telefónica se adjudicó un segundo paquete de acciones de ENTEL, también del 10%, en conjunto con el Banco Santander de España.

Simultáneamente, en 1990, Telefónica, S.A. adquirió a Bond Corporation un 49,2% de las acciones de CTC —la principal empresa operadora de telefonía local de Chile y empresa dominante en la mayoría de los mercados definidos territorialmente— por 392 millones de dólares. En 1998, la empresa australiana había comprado al Estado chileno el 30% de las acciones de CTC por 100 millones de dólares en el marco de una controvertida operación, porcentaje que posteriormente se elevó al 49,2% mediante la capitalización de utilidades y la emisión de acciones de pago y de otros títulos y un desembolso total por 114,5 millones de dólares de parte del grupo australiano (CTC, 1999). El contrato suscrito entre Telefónica, S.A. y Bond Corporation contenía además una opción para comprar un 1,2% adicional de CTC, que le permitía transformarse en su accionista mayoritario en términos absolutos —por tanto, accionista controlador de la compañía—, lo que liberaba a la empresa española de la necesidad de suscribir pactos con accionistas minoritarios para ejercer el control efectivo de la empresa telefónica chilena. No obstante, la inmediata emisión de acciones de CTC para su colocación en el mercado bursátil de Nueva York y la financiación del aumento de

capital que hiciera posible su desarrollo condujo a que Telefónica S.A. redujera su participación en la propiedad de CTC a 43,6% del capital, que ha mantenido inalterable en el tiempo.

La venta de las acciones de CTC por Bond Corporation a Telefónica tuvo origen en la dificultad de la empresa australiana para cumplir con el programa de expansión y modernización de CTC, que sería inicialmente financiado mediante un aumento de capital por 200 millones de dólares que debía suscribir Bond Corporation (Moguillansky, 1998). A pesar del incumplimiento, el precio pagado por Telefónica representó para la firma australiana una utilidad neta por 274 millones de dólares, monto que puso al descubierto la notoria subvaluación de las acciones de CTC al transferirse el paquete accionario de control a favor del grupo australiano por el gobierno chileno.

En correspondencia con el nuevo escenario de la industria que empezó a dibujarse a mediados de los años noventa con los cambios introducidos al marco regulador, el grupo Telefónica emprendió diversas iniciativas orientadas a lograr una posición relevante en los segmentos de mercado que emergían.

En 1994, por intermedio de CTC, el grupo hispano se incorporó al segmento de la telefonía de larga distancia nacional e internacional. En 1995, CTC constituyó la filial CTC Mundo S.A. para operar en el segmento de la telefonía de larga distancia de modo separado con sus actividades en la telefonía básica, especialmente en la telefonía local. CTC Mundo S.A. se transformó posteriormente en 188 Telefónica Mundo y luego en Transmisiones Regionales S.A. En octubre de 1999, CTC ejerció su poder de compra por el 99,9% de VTR Larga Distancia S.A. —redenominada CTC Globus 120 S.A.—, por 49,9 millones de dólares, pese a la oposición inicial de la Comisión Resolutiva Antimonopolios. De esta manera, a fines de 2001, las dos filiales de Telefónica de CTC Chile que operan en el segmento de telefonía de larga distancia ya tienen un control del 39,5% del tráfico de la telefonía de larga distancia nacional y del 33% del tráfico de larga distancia internacional, siendo una de las tres empresas que domina este segmento del mercado, a pesar de competir con otras once empresas. En cambio, la filial de ENTEL creada para operar en el segmento de telefonía local, Entel Phone, tenía a la misma fecha una participación de sólo 3,4% de las líneas en servicio de telefonía fija, lo que deja en evidencia sus dificultades para restar participación a Telefónica CTC Chile en su mercado de origen.

En el segmento de telefonía móvil, el grupo Telefónica inició sus operaciones a comienzos de los años noventa a través de CTC Comunicaciones Móviles S.A., empresa filial de CTC que capturó poco más de un tercio del mercado inicial. En 1996, el grupo Telefónica dio un importante paso para su expansión en este segmento, asociándose con el grupo local VTR, que tenía una participación relevante en el mercado de telefonía móvil a través de VTR Celular S.A. A raíz de esta asociación entre CTC y VTR se creó la empresa Startel S.A., como resultado de la fusión de CTC Móviles S.A. (55%) y VTR Celular S.A. (45%). En 1997 CTC compró el 45% de Startel que estaba en poder de VTR y puso término a su alianza con este grupo. La absorción de la rama de telefonía móvil de VTR le permitió a Telefónica tener cobertura nacional para el servicio y aumentar su participación en el mercado de telefonía móvil a 55%, constituyéndose en el actor dominante en este segmento. Esta condición perduró hasta el año 2000, cuando retrocedió a sus niveles iniciales —pese a mantener un importante ritmo de inversión— como consecuencia de la fuerte penetración iniciada por el grupo español ENDESA a través de Smartcom.

En 1996, el grupo Telefónica dio también un importante paso para su expansión en el segmento de televisión por cable mediante la fusión de la filial Intercom de CTC con la empresa Metrópolis, del grupo dirigido por el empresario Ricardo Claro. En la empresa resultante, Metrópolis-Intercom, el 30% de las acciones quedaron en poder de CTC. En 1998 CTC compró un 10% de Metrópolis-Intercom a El Mercurio S.A.P. y aumentó a 40% su participación en esta empresa. El porcentaje restante (60%) quedó en manos de Comunicaciones Cordillera S.A., constituida por Cristalerías Chile y TCI en partes iguales. Metrópolis-Intercom es una de las dos empresas operadoras de televisión por cable en el mercado chileno y tenía una participación de mercado de 43% en 1998.

El sentido de esta operación fue integrar verticalmente CTC con Metrópolis-Intercom. CTC era propietaria de la red que utilizaba Metrópolis-Intercom para la prestación de su servicio y percibía ingresos por servicios de atención técnica de clientes y transportes de señales de transmisión. Posteriormente, las relaciones entre CTC y el grupo Claro se deterioraron, al punto de recurrirse un arbitraje. A mediados del año 2000 se puso término a la asociación de colaboración entre ambos grupos y CTC vendió a Cordillera Comunicaciones Ltda. su participación en Metrópolis-Intercom, además del 100% de su filial Compañía de Telecomunicaciones de Chile Plataforma Técnica Red Multimedia y su red de TV Cable, por 270 millones de dólares. Esto significó el retiro del Grupo Telefónica del mercado chileno de transmisión de TV por cable, uno de los segmentos de la industria de telecomunicaciones en que internacionalmente el Grupo Telefónica no tiene una posición fuerte — con la excepción de Argentina y Perú— ni ventajas comparativas.

El trasfondo del conflicto surgido entre Telefónica y los controladores de Cordillera Comunicaciones —el grupo Claro y Liberty Media, filial de la estadounidense AT&T— se vinculaba a las medidas precautorias solicitadas por estos últimos a la Comisión Preventiva Antimonopolios con el propósito de impedir que Telefónica CTC prestara servicios de acceso a Internet por vías distintas al conmutado telefónico. La venta de las acciones de Metrópolis-Intercom por parte de la CTC dejó sin efecto la solicitud de las medidas precautorias, lo que permitió a la empresa telefónica desarrollar todos sus negocios, sin restricciones de ningún tipo, en particular el servicio de Internet de alta velocidad, uno de los negocios de mayor potencialidad de desarrollo en la industria de las telecomunicaciones.

En correspondencia con su estrategia de diversificación y de expansión hacia áreas de negocios complementarias con la telefonía básica, en 1995 CTC inició la prestación de servicio de acceso a Internet a través de CTC Mundo, ofreciendo el acceso a Internet a través de líneas telefónicas. El servicio fue provisto a través de líneas telefónicas conmutadas analógicas o digitales, y enlaces dedicados.

En 1997 CTC se asoció con la Red Universitaria Nacional (REUNA) —entonces proveedor líder de este servicio— para fortalecer su participación en este nuevo segmento de la industria y formó las empresas CTC Internet e InfoERA, proveedora de servicio de acceso a Internet y desarrolladora de contenidos, respectivamente. En un mercado en formación y con una oferta muy diversificada (26 oferentes), CTC Internet acentuó el liderazgo inicial de REUNA y alcanzó en 1998 una participación de mercado de 35% de los clientes conmutados y 50% de los clientes dedicados.

El desarrollo de contenido consiste en la elaboración de material nacional para ser publicado en Internet, de modo de crear sitios que generen el interés de los usuarios y de otros proveedores chilenos, con el fin de enriquecer la Internet chilena. Adicionalmente, CTC Internet comenzó a ofrecer servicios de valor agregado como *web hosting*, que consiste en el arriendo de espacio en los servidores de CTC Internet a personas naturales y jurídicas que publican información en Internet; *web mail*, servicio de casillas electrónicas vía *web*; *web chat* y otros (CTC, 1999).

En 1999, sin embargo, Telefónica Mundo 188 vendió su participación en Telefónica Net (ex-CTC Internet) a la empresa Telefónica Interactiva Chile Ltda., filial de Terra Networks, en 40 millones de dólares por las acciones más el pago de la deuda que Telefónica Net mantenía con el grupo de empresas Telefónica CTC Chile, que ascendía a 9,7 millones de dólares.

El precio acordado entre las filiales de Telefónica fue objetado por los accionistas minoritarios de CTC, especialmente las administradoras de fondos de pensiones, que sintieron dañados sus intereses al constatar que las valorizaciones efectuadas por empresas externas arrojaron un valor de mercado para Telefónica Net de 201,7 millones de dólares. Esto habría producido, al parecer de las AFP, un menor ingreso para CTC Chile de 161,7 millones de dólares, cifra de la cual correspondería a las AFP en conjunto, 28,7 millones de dólares, de acuerdo al número de acciones que poseían en dicha sociedad (18% del capital). Entre otras razones, los representantes de Telefónica justificaron la venta de Telefónica Net por la falta de recursos para inducir su crecimiento y mantener una posición de liderazgo en el negocio de acceso residencial a Internet, conservando en Telefónica CTC Chile el

negocio relacionado con la provisión de servicio de acceso a Internet para empresas (*Diario Estrategia*, 13 de junio del 2000).

La disputa entre los representantes de Telefónica y los accionistas minoritarios de Telefónica CTC Chile dio lugar a un juicio sumario de carácter civil mediante el cual estos últimos persiguen una indemnización por los perjuicios provocados por la decisión de Telefónica de vender a una empresa relacionada activos notoriamente subvalorados.

**Cuadro 10**  
**EMPRESAS DEL GRUPO TELEFÓNICA EN CHILE, 2001**  
(porcentaje)

Empresa	Porcentaje de participación	Holding controlador
Telefónica Internacional de Chile S.A.	100,0	Telefónica Latinoamericana
Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A.	43,7	Telefónica Latinoamericana
Telefónica Empresas CTC Chile S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Telefónica Negocios	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Telefónica Móvil de Chile S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
CTC Transmisiones Regionales S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
CTC-Globus 120 S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
CTC Isapre S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
CTC-Equipos y Servicios S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
ISP Empresas	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Fundación Telefónica	50,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
CTC Internacional S.A. (Islas Caimán)	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Invercom S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Comunicaciones Mundiales S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Terra Networks Chile S.A.	100,0	Terra Lycos S.A.
Publiguías Holding S.A.	100,0	Telefónica Publicidad e Información
Impresora y Comercial Publiguías S.A.	60,0	Telefónica Publicidad e Información
Emergia Chile S.A.	100,0	Emergia Uruguay S.A.
Telefónica Data Chile S.A.	100,0	Telefónica Datacorp S.A.
Empresa de Tarjetas Inteligentes S.A.	20,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Atento Holding Chile S.A.	100,0	Atento Holding Inc.
Atento Chile S.A.	93,1	Atento Holding Inc.
Atento Educación Ltda.	100,0	Atento Holding Inc.
Atento Recursos S.A.	100,0	Atento Holding Inc.
Telefónica Gestión de Servicios Compartidos S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Telefónica Asistencia y Seguridad S.A. (Telemurgencia)	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Cía. de Telecomunicaciones de Chile Inalámbrica S.A.	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Sociedad Nacional de Procesamiento de Datos S.A. *	60,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Administradora de Sistemas de Telepeajes de Chile S.A.	79,9	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
InfoEra	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Tecnonáutica	100,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Solexe S.A.	40,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Servibanca S.A.	43,3	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Payroll S.A.	33,3	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Ediciones Financieras S.A.	7,2	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Inversiones Valparaíso S.A.	33,3	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Orden S.A.	33,3	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Bolsa de Oportunidades de Negocios S.A.	19,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Time Interating	10,3	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Puerto Norte S.A.	50,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Servicios de Outsourcing Logística S.A.	48,3	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Compañía de Procesos y Servicios CPS S.A.	16,7	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Bazuca Internet Partners S.A.	39,8	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.
Sustentable CL S.A.	21,0	Cía. de Telecoms. de Chile S.A.

**Fuente:** Compañía de Telecomunicaciones de Chile

(\*) La filial Sociedad Nacional de Procesamiento de Datos S.A. (SONDA) controla 11 empresas en Chile y otras 11 fuera del país, incluyendo Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

En noviembre de 1999, Telefónica CTC Chile ejerció su opción para suscribir acciones de Terra Networks S.A. por 40 millones de dólares —mismo monto que la filial de Terra Networks acordó pagar por las acciones de Telefónica Net— en el contexto del proceso de apertura a las bolsas internacionales. De acuerdo con lo informado a los accionistas de Telefónica CTC Chile, esta operación habría permitido a esta empresa alcanzar una participación de 1,1% en la propiedad de Terra Networks, adquiriendo las acciones al precio de salida a bolsa de 13 euros (13,4 dólares) cada una, sin prorrateo (Telefónica CTC Chile, 2000). A mediados del 2002, sin embargo, la participación de Telefónica CTC Chile S.A. en la propiedad de Terra Networks ascendía a sólo 0,5% de las acciones, según la Comisión Nacional del Mercado de Valores, de España.<sup>24</sup>

La diversificación del Grupo Telefónica en Chile a través de CTC se tradujo, asimismo, en el ingreso de Telefónica CTC Chile a la industria informática. En 1999 CTC adquirió en 126 millones de dólares un 60% de las acciones de SONDA, una de las mayores empresas informáticas chilenas que se caracteriza por una importante diversificación en América Latina —mantiene operaciones en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México y Venezuela— y una gran capacidad de innovación tecnológica en el campo informático. La adquisición de la mayoría accionaria de SONDA le permitió a Telefónica crear un nuevo eje de desarrollo estratégico al integrar y complementar las telecomunicaciones con las tecnologías informáticas, obteniendo economías de ámbito adicionales a las obtenidas por la complementariedad de las líneas de negocios desarrolladas en el campo de las telecomunicaciones. Por cierto, la integración de las áreas de negocios de informática, telefonía e Internet permite a Telefónica una mayor diversificación de su oferta de productos y servicios en los distintos mercados nacionales en que opera en la región.

Debido a los malos resultados obtenidos a finales de los años noventa, durante el bienio 1999-2000, Telefónica CTC Chile S.A. ha orientado en lo sucesivo su desarrollo al aprovechamiento de la infraestructura de red existente al incremento del consumo por cliente mediante diversas acciones, tales como el desarrollo de productos masivos de banda ancha, principalmente ADSL. Para cumplir sus objetivos de gestión, durante el año 2000 Telefónica CTC Chile continuó el proceso de ajuste de eficiencia, contención de gastos, mejoramiento de su estructura financiera y generación de flujos de caja iniciado en 1999 para hacer frente a la disminución de sus ingresos en las actividades sometidas a regulación tarifaria (servicio de línea telefónica, servicio local medido, tramo local, cargos de acceso, servicio de comunicaciones desde teléfonos públicos y servicios de desagregación de red). En estas circunstancias Telefónica CTC Chile orientó sus esfuerzos a incrementar la rentabilidad en los negocios no regulados que aborda directamente, o a través de sus filiales, tales como los servicios de telefonía de larga distancia, telefonía móvil, transmisión de datos, comercialización de equipos, desarrollo de sistemas, avisos en guías telefónicas y servicios de valor agregado. A su vez, Telefónica CTC Chile introdujo nuevos productos y servicios que, sobre la base de nuevas sinergias con otras empresas del grupo Telefónica, en Chile o en el exterior, contribuyeran a incrementar los ingresos globales del grupo a partir de las economías de ámbito que genera la complementariedad de actividades y la explotación conjunta de la infraestructura preexistente.

En este sentido debe interpretarse la creación de la división de e-Business y las adquisiciones de InfoEra (desarrolladora de contenidos) y Tecnonáutica (incubadora de proyectos y desarrolladora de soluciones de Internet), alcanzando CTC Telefónica Chile una participación de 100% en la propiedad de ambas empresas. Telefónica e-Business ha sido enfocada al desarrollo de soluciones Internet para empresas, utilizando como plataforma las filiales Tecnonáutica, El Panal, InfoEra y Telepeajes. Adicionalmente, Telefónica CTC Chile concurrió con un 20% a la formación de la

---

<sup>24</sup> Al cierre de 1999, las acciones de Terra Networks alcanzaron a 54,75 dólares por acción (Telefónica CTC Chile, 2000), dando lugar a una fuerte valorización de la inversión financiera realizada por Telefónica CTC Chile en acciones de Terra Networks. Sin embargo, la empresa chilena no pudo tomar la ganancia respectiva en virtud de la prohibición de venta de dichas acciones por un período de doce meses, a cuyo término Telefónica, de España, tenía la primera opción para su compra. Esta toma de ganancia habría compensado adecuadamente el menor ingreso que representó la subvaloración de Telefónica Net cuando fue vendida a Telefónica Interactiva Chile Ltda. por Telefónica CTC Chile.

sociedad Tarjetas Inteligentes orientada a ofrecer servicios relacionados con comercio electrónico y puso en marcha el proyecto Telemergencia, orientado a prestar servicios de monitoreo de seguridad por medio de alarmas (CTC Telefónica Chile, 2001).

## D. Perú

El ingreso de Telefónica al Perú se produjo en 1994 con la privatización de la Compañía Peruana de Teléfonos (CPT) y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL Perú), las empresas del sector de telecomunicaciones que proveían los servicios de telefonía local en Lima la primera y en las provincias la segunda, así como los servicios de larga distancia, nacional e internacional, en todo el país, ésta última.

A diferencia de los demás países de la región en que se han privatizado las empresas estatales del sector, en Perú se procedió a agrupar a ambas empresas en un mismo consorcio con el propósito de aumentar el interés de los eventuales inversionistas y operadores privados ante la posibilidad de explotar simultáneamente las dos áreas principales del negocio básico de la telefonía y obtener una mayor precio respecto de la privatización de otras empresas públicas del sector en la región. Asimismo se estableció –teniendo en consideración la experiencia de Argentina, Venezuela y algunos países del Caribe sobre este particular– un período de “conurrencia limitada” o monopolio legal de cinco años de extensión durante el cual no se permitió la entrada de nuevos competidores al segmento de telefonía básica. También fue acordado un período de rebalanceo tarifario, también de cinco años, con el objetivo de reducir progresivamente las distorsiones tarifarias y posibilitar al monopolio privado que generara, por esta vía, los recursos necesarios para financiar el programa de inversiones que se proyectó para el desarrollo del sector. A cambio, las autoridades peruanas exigían a las empresas que les fuera adjudicada la licitación del consorcio telefónico el cumplimiento de importantes metas de expansión y de mejora de la calidad de los servicios, estimados necesarios para enfrentar satisfactoriamente la expansión de la demanda telefónica (Campodónico, 1999).

Telefónica Internacional S.A. encabezó el grupo de empresas –Telefónica Perú Holding S.A.C.<sup>25</sup>– que se adjudicó por 2002 millones de dólares las acciones de CPT y ENTEL Perú, empresas que las autoridades peruanas licitaron en febrero de 1994 (UIT, 2000; Ruiz, 2002). Estas acciones correspondieron al 35% de las acciones de ENTEL Perú y al 19,9% de CPT, así como la suscripción de nuevas acciones de ésta última para permitir que el nuevo operador detentara el control sobre 35% del capital de CPT. Así, del monto ofertado, el Estado peruano recibió 1 391 millones de dólares, mientras que 610,8 millones de dólares fueron aportados al aumento de capital de CPT. La operación acordada por las autoridades peruanas y el consorcio encabezado por Telefónica Internacional involucró también inversiones adicionales por 1 565 millones de dólares en el desarrollo del sector (COPRI, 2000).<sup>26</sup>

En noviembre de 1994, el Grupo Telefónica decidió la fusión de CPT y ENTEL, lo que se hizo efectivo en diciembre del mismo año mediante la absorción de la segunda por la primera, acordándose asimismo su cambio de razón social a Telefónica del Perú.

Hasta el 2000, Telefónica Internacional mantuvo la participación de 35% sobre la propiedad accionarial de la ahora redenominada Telefónica del Perú, porcentaje suficiente para ejercer su control en un contexto de la gran dispersión que generó la colocación del resto de los títulos accionarios en las bolsas de Lima y de Nueva York. En el año 2000, en el marco de la Operación

<sup>25</sup> En el consorcio que lideró Telefónica también participaron los grupos locales Graña y Montero, Backus y el Banco Weise (Campodónico, 1999).

<sup>26</sup> La oferta de Telefónica Internacional comprometió inversiones por 1 200 millones de dólares, de los cuales 610 millones serían aportados al aumento de capital de CPT, además de inversiones no comprometidas por otros 976 millones de dólares (COPRI, 2000). Entre 1994 y 1997, Telefónica del Perú realizó inversiones por 1 489 millones de dólares en telefonía básica, 348 millones de dólares en telefonía móvil, 105 millones en televisión por cable y 64 millones de dólares en comunicaciones de empresa (Campodónico, 1999).

Verónica, Telefónica Internacional aumentó su participación en Telefónica del Perú a 97,1% de su capital, comprando las acciones a inversionistas institucionales en la Bolsa de Nueva York y a pequeños inversionistas en la Bolsa de Lima.

Concluida la oferta pública de compra de acciones de Telefónica del Perú, el grupo hispano se avocó a la tarea de diseñar los acuerdos societarios orientados a la segregación de parte de los activos de Telefónica en Perú de acuerdo a las líneas de negocio que fueron establecidas internacionalmente por la casa matriz del Grupo Telefónica. En particular, la reorganización de Telefónica del Perú y de sus filiales implicó la segregación de tres bloques del patrimonio de la operadora, dos de los cuales se transfirieron, bajo la figura de la escisión, a las sociedades Móviles Holding y Data Perú, en tanto que el tercero se aportó a la sociedad Telefónica Publicidad e Información Perú S.A.C.

No obstante la segregación de las filiales que operaban en los segmentos de telefonía móvil, comunicaciones empresariales y edición de directorios telefónicos que Telefónica del Perú debió ejecutar, esta empresa mantuvo el control de la mayor parte de las líneas de negocios y filiales que la operadora había venido desarrollando adicionalmente a la provisión de servicios de telefonía local y de larga distancia, nacional e internacional. Entre estas empresas destacan: Telefónica Multimedia S.A.C., (Cable Mágico), que tiene por objeto social la prestación de servicios de televisión por cable; Telefónica Servicios Integrados S.A.C., que presta servicios vinculados con las telecomunicaciones en los rubros de sistemas informáticos y de comunicaciones para desarrollar y sustentar productos bancarios; Telefónica Servicios Comerciales S.A.C., que comercializa toda clase de bienes y servicios vinculados con las telecomunicaciones; Telefónica Servicios Digitales S.A.C., que tiene por objeto social la conversión y procesamiento de imágenes documentarias, así como la consulta electrónica de imágenes convertidas y almacenadas; y Servicios Editoriales del Perú S.A.C., que se dedica a la edición, diagramación, impresión, distribución y todas las demás actividades vinculadas con la producción de publicaciones e impresiones de diversa índole, así como la venta de publicidad en los medios que produzca o en los que produzcan terceros, incluyendo entre tales a la televisión cerrada o abierta, radio, paneles y cualquier otro medio de publicidad masiva, entre otras (Telefónica del Perú, 2002).

**Cuadro 11**  
**EMPRESAS DEL GRUPO TELEFÓNICA EN PERÚ, 2001**

Empresa filial	Porcentaje	Holding controlador
Telefónica del Perú	97,1	Telefónica Latinoamérica
Telefónica Multimedia S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Telefónica Servicios Integrados S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Transporte Urgente de Mensajería S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Telefónica Servicios Comerciales S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Telefónica Soluciones Globales Holding S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Telefónica Servicios Digitales S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Servicios Editoriales del Perú S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Telefónica Publicidad e Información Perú S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Servicios Globales de Telecomunicaciones S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Telefónica Servicios Técnicos S.A.C.	100,0	Telefónica del Perú
Telefónica Data Perú	97,1	Telefónica Datacorp S.A.
Data Perú	100,0	Telefónica Datacorp S.A.
Telefónica Servicios Internet del Perú S.A.C.	100,0	Telefónica Datacorp S.A.
Telefónica Servicios Financieros S.A.C.	100,0	Telefónica Datacorp S.A.
Telefónica Móviles Perú (TMP)	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Móviles Holding	100,0	Telefónica Móviles S.A.
Terra Networks Perú	100,0	Terra Lycos S.A.
TPI Perú	100,0	TPI Internacional
Emergia Perú S.A.	100,0	Emergia Uruguay
Atento Perú S.A.	100,0	Atento Holding S.A.

**Fuente:** Telefónica (2002)

La participación de mercado de Telefónica del Perú en la telefonía básica es la más alta de las empresas del Grupo en América Latina, ascendiendo a 99,6% en el total de líneas fijas establecidas en este país (UIT, 2002; Telefónica S.A., 2002). En el segmento de la telefonía móvil la empresa relacionada Telefónica Móviles Perú (TMP), controlada en un 100% de su capital por el *holding* español Telefónica Móviles S.A. a través de Móviles Holding S.A., tiene una participación de mercado igualmente dominante, ascendente a 55,1% y donde el segmento prepago es el de mayor crecimiento.

## E. México y América Central

Hacia finales de 1998, Telefónica ingresó al mercado de América Central. Primero, en conjunto con el grupo local Mesotel, adquirió 51% de Intel (actualmente Telefónica de El Salvador) en 41 millones de dólares; posteriormente se adjudicó una licencia para operar servicios de telefonía celular en Guatemala mediante el pago de 33 millones de dólares. Con el propósito de participar en los próximos procesos de privatización de empresas de telecomunicaciones en Costa Rica, Honduras y Guatemala, Telefónica ha creado Telefónica de Centroamérica, de cuya propiedad posee 51 %. Con estas primeras operaciones, la empresa española pretende convertirse en el segundo operador de la subregión y consolidar su liderazgo latinoamericano.

Un objetivo principal de la estrategia de expansión de Telefónica en América Latina y El Caribe es el mercado mexicano, uno de los mayores de la región, aunque todavía no logra penetrar en el segmento de telefonía fija. No obstante, en el área de la telefonía móvil, México ha sido definido como un mercado estratégico para Telefónica Móviles, por su elevado crecimiento previsto, la existencia de un entorno competitivo favorable y la estabilidad económica que ha registrado este país en los últimos años, derivada de su fuerte correlación con la economía estadounidense. Las operaciones de Telefónica en este país se iniciaron a fines de los años noventa mediante su incorporación a la propiedad de Internet Infosel, empresa que posteriormente cambió su razón social a Terra México, filial de Terra Lycos. Telefónica también está presente en el mercado mexicano de telefonía móvil por intermedio de Telefónica Móviles México y Pegaso, en el negocio de *call centers* a través de Atento, en el negocio de transmisión de datos, con Telefónica Data México, en el negocio de B2B, a través de Katalyx, y en el negocio de televisión y contenidos, a través de Endemol México (Telefónica, 2002).



## VI. Conclusiones

---

El objetivo principal de esta investigación fue analizar de qué manera las funciones del Estado en la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones han debido ser redefinidas en los escenarios que se configuraron luego de la privatización de los monopolios estatales en los países latinoamericanos y del Caribe en que se aplicó esta reforma. En particular, interesó analizar el efecto provocado por el ingreso de importantes consorcios internacionales en los principales mercados de la región sobre los sistemas regulatorios nacionales, en el contexto de la apertura del sector a la participación de actores privados y de la acelerada transformación de la industria de las telecomunicaciones.

La veloz expansión del Grupo Telefónica en los principales mercados latinoamericanos y su progresiva conversión en el mayor operador telefónico de habla hispana durante la década de 1990 determinaron que el análisis de la internacionalización de las telecomunicaciones en la región tuviera como principal referente empírico a las operaciones emprendidas por esta empresa en América Latina y el Caribe, en particular los aspectos que se relacionan con las estrategias de inserción del Grupo Telefónica en nuevos mercados territoriales y/o de productos, las circunstancias que hicieron posible tal expansión y los factores que la impulsaron.

La hipótesis central de esta investigación sostuvo que las funciones del Estado en la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones y, en particular, de los sistemas regulatorios nacionales, fueron alterados de manera significativa en América Latina y el Caribe por la acción simultánea y relacionada de los siguientes factores: i) apertura del sector de telecomunicaciones a la participación

de agentes económicos privados en todas las ramas de esta industria, ii) privatización de los monopolios de telefonía básica, iii) internacionalización de la industria que conllevaron los procesos de apertura sectorial y privatización de los monopolios públicos, y iv) transformación y desarrollo de las tecnologías de la información en los países latinoamericanos y del Caribe en que se aplicaron las reformas estructurales del sector.

En términos generales, tanto la apertura de los mercados de telecomunicaciones, como la internacionalización y transformación de la organización productiva de esta industria fueron el resultado de decisiones adoptadas en el ámbito de la acción pública, lo que acota el grado de responsabilidad que suele asignarse en el enfoque neoliberal a la empresa privada como único agente de modernización y de desarrollo. Puesto en otros términos, se postuló que los cambios institucionales dispuestos por la autoridad política en los sistemas de provisión y regulación de las telecomunicaciones fueron determinantes para la éxito de la participación de los agentes privados en el sector y de su desarrollo.

Asimismo, se postuló que la alteración de las funciones del Estado y sus efectos sobre los sistemas regulatorios nacionales obedecen principalmente a cambios de gran importancia producidos en la organización de la industria de telecomunicaciones, la naturaleza de sus mercados, la estructura de la oferta, la composición y nivel de la demanda, y las estrategias empresariales de los agentes privados que impulsaron su desarrollo, factores que fueron inducidos por la apertura del sector, su internacionalización y el desarrollo tecnológico, y que configuraron escenarios de acción pública muy distintos a los existentes antes de la privatización de los monopolios estatales.

Las conclusiones de esta investigación abarcan principalmente cuatro ámbitos, que se refieren a: i) el papel desempeñado por el Estado y la gestión pública en la internacionalización de las telecomunicaciones; ii) el impacto provocado por los cambios institucionales y la incorporación de tecnologías de punta sobre la organización productiva y la estructura de negocios de la industria de telecomunicaciones, así como sobre las modalidades de organización empresarial y estrategias de inserción en el sector; iii) evolución de la naturaleza de los mercados de telecomunicaciones después de las reformas puestas en ejecución en la década de 1990, y iv) los cambios producidos en las funciones del Estado y en los sistemas regulatorios nacionales de la industria de telecomunicaciones.

En el primer grupo de conclusiones, que hace referencia –como se dijo– al papel del Estado y de la gestión pública en la internacionalización de las telecomunicaciones y su modernización, destacan dos aspectos principales. Ambos aspectos se relacionan con la definición de políticas públicas y la ejecución de medidas de política, que específicamente impulsaron, estimularon o condicionaron la expansión del Grupo Telefónica en América Latina y el Caribe, incluyendo las acciones emprendidas por los gobiernos de España y de los países de la región sobre esta materia en particular.

En primer lugar, se comprobó que la expansión internacional del Grupo Telefónica en América Latina y el Caribe es el resultado de una política pública debidamente planificada por las autoridades españolas –esto es, con orientación estratégica de largo plazo y articulada con otras decisiones del ámbito público– y puesta en ejecución en el marco de las medidas preparatorias de la incorporación de España a la Unión Europea, lo que estuvo vinculado al compromiso suscrito por el gobierno español consistente en abrir las telecomunicaciones a la participación de nuevos actores y en promover la competencia en el mercado español, objetivos que debían concretarse a fines de la década de 1990.

El objetivo primordial perseguido por el Grupo Telefónica fue mejorar la posición competitiva de la empresa mediante el logro de un tamaño crítico a escala internacional, lo que a su

vez le permitió no sólo defender su posición dominante en el mercado de origen, sino, además, crear alianzas y reforzar su capacidad como operador de telecomunicaciones en el mercado global.

Una segunda conclusión establece que la expansión del Grupo Telefónica está fuertemente relacionada con decisiones adoptadas en el ámbito de la gestión pública de los países latinoamericanos.

La expansión del Grupo Telefónica en América Latina y el Caribe y su progresiva transformación en el mayor operador telefónico de habla hispana se produjeron en un contexto ampliamente favorable para la internacionalización de las empresas de telecomunicaciones en la región, lo que se relaciona, como era de esperar, con la privatización de algunas de las mayores operadoras telefónicas latinoamericanas y con el nuevo trato brindado a la inversión extranjera en actividades que hasta comienzos de los años noventa le habían estado vedadas o seriamente restringidas a las empresas internacionales del sector.

En este sentido, las oportunidades que surgieron en la región latinoamericana eran óptimas para dar forma a la internacionalización del Grupo Telefónica: por una parte, se ofrecía un mercado con un alto potencial de crecimiento (demanda insatisfecha e insuficientes inversiones en infraestructura) y, por la otra, se abría la posibilidad de aprovechar sinergias operativas, a partir de la implantación de sistemas comunes y del fortalecimiento de la capacidad de negociación.

Algunas veces, sin embargo, la empresa española no se adjudicó directamente la venta de las operadoras telefónicas que fueron transferidas al sector privado o, en su defecto, no participó en los consorcios que los diversos inversionistas constituyeron para postular en cada licitación; en esos casos, Telefónica compró a las empresas ganadoras su participación accionarial en las operadoras transferidas como mecanismo de penetración al mercado de su interés.

En los años más recientes, en el marco de la “Operación Verónica”, Telefónica aumentó fuertemente su participación en la propiedad de la mayoría de las operadoras en las que ya tenía una presencia relevante, pero insuficiente para ejercer un control total sobre las mismas, mediante la compra de la participación de los grupos empresariales locales que fueron descartados como aliados estratégicos y el lanzamiento de ofertas públicas de acciones (OPA) de las operadoras, que disminuyó significativamente el número de accionistas minoritarios y su participación en el capital.

En los países latinoamericanos en que el Grupo Telefónica ha alcanzado una significativa relevancia, el consorcio hispano emprendió asimismo un agresivo y exitoso programa de inversiones, destinado principalmente a la compra y toma de control de empresas que operan en las nuevas áreas de negocios de la industria de telecomunicaciones, en general complementarias a la telefonía básica. Este mecanismo, de adquisiciones y fusiones de empresas privadas, constituye una segunda vía de expansión del grupo en la región y de posicionamiento, en particular, en los nuevos segmentos de la industria de telecomunicaciones. Por su intermedio, Telefónica aumentó progresivamente su participación de mercado y eliminó a algunos de los competidores locales e internacionales que habían ingresado a segmentos específicos tras la apertura del sector.

En definitiva, el amplio programa de privatización de empresas estatales de telefonía básica, la apertura de los nuevos segmentos de la industria de telecomunicaciones (telefonía móvil, transmisión de datos y otras) a la participación de inversionistas extranjeros y, en general, el conjunto de medidas que constituyó el nuevo trato brindado a la inversión extranjera en América Latina y el Caribe, fueron medidas de política de los gobiernos de la región que contribuyeron fuertemente a la concreción de los planes de internacionalización de Telefónica en la región latinoamericana.

Una mención aparte ameritan las condiciones de operación especialmente favorables que el Grupo Telefónica obtuvo en la mayoría de los países latinoamericanos cuando negoció su ingreso a

cada mercado local, que se sumaron a una regulación deficiente de las prácticas no competitivas que tienden a desarrollar las empresas dominantes en la industria de las telecomunicaciones y a la despreocupación general que las autoridades han exhibido en el proceso de creación de condiciones efectivas de competencia.

Entre estas condiciones de operación negociadas por Telefónica –probablemente obtenidas también por otros consorcios internacionales que acordaron planes de inversión en condiciones similares– destacan: i) la subsistencia de monopolios protegidos por barreras legales a la entrada en telefonía básica por un período determinado, ii) la conservación de estructuras empresariales integradas verticalmente, conforme a los modelos de organización multiplanta de los monopolios estatales que las antecedieron, y iii) la aplicación de rebalances y ajustes tarifarios orientados a maximizar los ingresos y la rentabilidad de las operadoras.

En términos sustantivos, las condiciones tarifarias y de competencia acordadas con las nuevas empresas operadoras pueden tener la misma o mayor importancia sobre la internacionalización del sector que las decisiones de política que hicieron posible el ingreso de consorcios extranjeros a la industria de telecomunicaciones de la región, tales como la supresión de la prohibición que afectaba a los operadores internacionales para invertir en la industria de telecomunicaciones o la privatización del monopolio local.

De hecho, las condiciones tarifarias y de competencia instituidas en varios de los países latinoamericanos constituyen decisiones de política que favorecieron fuertemente la expansión del Grupo Telefónica en América Latina y el Caribe, permitiéndole la captación de ganancias extraordinarias o supranormales en diversos mercados. Estas favorables condiciones de operación contribuyeron a que el consorcio hispano, hacia fines de la década, buscara un mejor posicionamiento en los países donde ya tenía una presencia significativa, diversificando su presencia en mercados relacionados con su principal línea de negocios, la telefonía básica.

Un segundo grupo de conclusiones hace referencia al impacto provocado por los cambios institucionales y la incorporación de tecnologías de punta sobre la organización productiva y la estructura de negocios de la industria de telecomunicaciones, así como sobre las modalidades de organización empresarial y las estrategias de inserción de los conglomerados internacionales en el sector, factores que inciden directamente sobre las funciones del Estado y los sistemas de regulación nacional en los escenarios que se configuraron a partir de las reformas.

En la década de 1990, la industria de telecomunicaciones registró transformaciones radicales de considerable importancia en la organización de su estructura productiva y en la naturaleza de sus mercados, que fueron desencadenadas por la introducción de nuevas tecnologías en la producción de los servicios básicos del sector, además de los cambios dispuestos en los marcos legales regulatorios en numerosos países. Especialmente en América Latina, en este sector se registraron importantes cambios institucionales que no se limitaron a la privatización del monopolio público. Además, los marcos legales fueron modificados radicalmente para permitir la segmentación de la industria, la incorporación de nuevas tecnologías, el desarrollo de líneas de negocios antes inexistentes y el ingreso de nuevos actores a los mercados respectivos.

En este sentido, una de las principales conclusiones de esta investigación se relaciona con el impacto producido por la diversificación de la oferta de servicios de telecomunicaciones sobre la posición de mercado de las empresas dominantes en el segmento de la telefonía básica. Aunque en algunos casos las empresas continuadoras de los monopolios estatales obtuvieron que les fueran mantenidas las condiciones de monopolio, la innovación tecnológica y la apertura de la industria a la participación de agentes privados permitieron en la mayoría de los países de la región una amplia diversificación de la oferta de los servicios de telecomunicaciones y una creciente integración de áreas de negocios de diversa índole, incluyendo las actividades tradicionales de la

telefonía básica, los nuevos negocios que se generaron en la transmisión de voces, datos e imágenes, y otras actividades que fueron anexadas al negocio principal.

Los antecedentes reunidos por la investigación permitió concluir que los cambios producidos en la naturaleza de la industria de telecomunicaciones, así como en la estructura de la oferta y en la composición y nivel de la demanda de servicios de telecomunicaciones, tienen un gran impacto sobre las funciones del Estado y de los sistemas de regulación nacional, en la medida que, por una parte, hace necesario instituir normativamente algunas funciones que antes de la privatización eran ejercidas por el monopolio estatal como parte de sus obligaciones de acuerdo a su ley orgánica –por ejemplo, el diseño de planes estratégicos de desarrollo de las telecomunicaciones–, y por otra parte, han hecho más compleja y amplia la función regulatoria que el Estado debe ejercer sobre la provisión de los servicios de telecomunicaciones, que en los escenarios post-reformas se caracteriza por una oferta más amplia y diversificada –incluyendo la participación de nuevos oferentes en segmentos específicos de mercado que compiten con la empresa dominante, niveles de demanda crecientemente sofisticada y consumo integrado de algunos servicios y productos.

El análisis de la expansión de Telefónica S.A. en los principales mercados de la región permitió confirmar que la mayoría de las veces los segmentos de la telefonía básica mantenían estructuras de mercado altamente concentradas, en algunos casos, garantizadas por el marco legal en vigor.

Aunque era razonable esperar que tanto la eliminación de las restricciones legales para el ingreso de nuevos actores como la incorporación de nuevas tecnologías contribuirían a debilitar las barreras a la entrada en los segmentos más tradicionales de la industria, especialmente las economías de escala, los antecedentes compilados demuestran que las empresas originalmente dominantes en los mercados de telefonía básica –hoy afiliadas a conglomerados internacionales– han mantenido altos niveles de participación en sus mercados de origen, del mismo modo que las empresas matrices de cada conglomerado en su país de origen, siendo la posición de mercado de Telefónica en España un caso emblemático de esta situación.

Varios son los obstáculos que han impedido que la industria de telecomunicaciones no haya transitado exitosamente desde la condición de monopolio natural a formas más competitivas de estructuración, al margen de las garantías ofrecidas por algunos de los gobiernos de la región consistentes en mantener la condición de monopolio durante un cierto período, o de las fallas de mercado no previstas en el marco regulatorio.

En algunos casos, la diversificación de la firma dominante en nuevas áreas de negocio significó su inserción en actividades económicas no reguladas, lo que permitió que se desarrollaran conductas no competitivas (toma de control de empresas competidoras o proveedoras de insumos de la competencia, fijación de precios predatorios, discriminación en las interconexiones, subsidios cruzados, empaquetamiento de servicios, obstaculización al ingreso de nuevos competidores, entre otras), que los competidores afectados no siempre podían demostrar ante las autoridades regulatorias del sector o defensoras de la competencia.

De esta manera, el desarrollo de las telecomunicaciones no sólo generó productos sustitutos de la telefonía básica, sino también vías adicionales de ingresos a las empresas de telefonía fija mediante el desplazamiento de la curva de demanda de consumo telefónico básico y el cobro de cargos de acceso por el uso de las redes de telefonía fija, lo que redundó en el fortalecimiento de su posición de mercado.

Este hecho no sólo explica el impactante desarrollo de la industria de telecomunicaciones a nivel internacional; también ha impulsado la integración vertical de los principales negocios del sector y, simultáneamente, la complementación de los servicios ofertados por las empresas de telefonía fija que se han diversificado exitosamente y sus filiales o empresas relacionadas, de modo

que los nuevos productos del sector tienden a ser complementarios y no sustitutos de la telefonía fija, lo que resulta determinante para evaluar los niveles efectivos de competencia en la industria de telecomunicaciones en su actual fase de desarrollo, más aún si la oferta de los nuevos productos tiende a concentrarse en empresas filiales de las principales proveedoras de telefonía básica, cuando no por ellas mismas directamente.

Estos hechos han contribuido a impulsar un proceso de concentración empresarial —a través de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas— sin precedentes, dada su magnitud y naturaleza. Un caso emblemático de este proceso lo constituyen las operaciones de Telefónica S.A. en América Latina y el Caribe, que se transformó en pocos años en la mayor empresa de telecomunicaciones de la región.

De esta manera, los cambios registrados en las modalidades de organización empresarial y en las estrategias de inserción de los conglomerados internacionales en el sector, que buscan adaptarse a las nuevas características del negocio, tienen una gran incidencia en la reformulación de las funciones del Estado, especialmente en el área regulatoria.

Un tercer grupo de conclusiones hace referencia a la evolución registrada durante los años noventa en la naturaleza de los mercados de la industria de telecomunicaciones.

La apertura del sector de telecomunicaciones a la participación de agentes económicos privados en todas las ramas de esta industria, la privatización y —en algunos casos— la segmentación de los monopolios de telefonía básica, y el desarrollo de nuevas líneas de negocios gracias a la incorporación de nuevas tecnologías a la industria de telecomunicaciones, permitieron que ésta evolucionara en términos generales desde una estructura de monopolio natural hacia una situación en que las condiciones para el ejercicio de la competencia fuesen cada vez más factibles. No obstante, esta tendencia se ha visto obstruida por la existencia de monopolios históricos, que no fueron desarticulados completamente en los procesos de privatización y cuyas conductas generan condiciones que impiden o retrasan el establecimiento de un régimen de competencia efectiva.

Según se pudo apreciar en el seguimiento de las filiales del Grupo Telefónica en América Latina, las empresas que controlaban el mercado de telefonía básica sobre la base del monopolio legal y la propiedad de las redes de acceso al usuario final digitalizaron el servicio y reemplazaron las redes fijas de alambre de cobre con el propósito de aumentar la capacidad de transmisión de voz, datos e imágenes, en la medida que las redes antiguas restringen físicamente la proliferación de la revolución digital. La renovación tecnológica se volvió una condición imprescindible para evitar su desplazamiento del mercado por los actores que ingresaban con nuevas tecnologías. En la mayoría de los casos, las empresas dominantes en la telefonía fija tradicional diversificaron sus líneas de productos y servicios, y enfrentaron a las empresas entrantes explotando en los nuevos segmentos de la industria las ventajas de posición que derivan de su condición monopólica previa en la telefonía básica.

La progresiva integración de los diversos negocios que emergieron en la industria de telecomunicaciones durante la década de 1990 tuvo un fuerte impacto concentrador sobre la estructura de la industria y de los mercados, poniendo en cuestión la recurrente afirmación de muchos analistas que habían postulado que las reformas introducirían mayores grados de competencia en el sector.

Este fenómeno de convergencia de áreas de negocios de la industria de telecomunicaciones indujo la paulatina desaparición de las empresas independientes de telefonía, transmisión de datos o televisión por cable —que operaban sobre la base de redes diferentes para proveer sus servicios respectivos— y estimuló la formación de grandes empresas de telecomunicaciones que derivaron en conglomerados de empresas, que no sólo proveen simultáneamente una amplia gama de servicios y productos a través de una misma red de transmisión, sino, además, operan a escala

supranacional, constituyéndose en la firma dominante de los distintos segmentos del mercado de telecomunicaciones en varios países.

Así, la industria de las telecomunicaciones que se configuró en los años noventa es internacional, elevándose progresivamente la escala de operaciones que requieren los nuevos conglomerados para alcanzar un rendimiento óptimo en los mercados globales y amortizar las cuantiosas inversiones que necesitan las empresas para su modernización y desarrollo.

El análisis de la expansión del Grupo Telefónica en los principales mercados latinoamericanos dejó en evidencia que los monopolios naturales del pasado, sustentados en grandes economías de escala y en marcos legales restrictivos de la participación privada – especialmente extranjera– se transformaron en mercados de competencia monopolista o, en su defecto, en mercados de competencia oligopólica, controlados en ambos casos por conglomerados de empresas que participan simultáneamente en los distintos segmentos en que se estructuró la industria de telecomunicaciones en la década de 1990.

Desde la perspectiva de la teoría económica, este hallazgo es probablemente el de la mayor importancia de esta investigación, al poner sobre el tapete de la discusión teórica una situación que no puede ser analizada adecuadamente conforme a los modelos de competencia que considera la teoría económica, aunque muchos de los aspectos incluidos en los modelos de competencia monopolista y oligopólica constituyen una importante base para el trabajo teórico que debe hacerse en este plano.

La competencia monopolista se caracteriza por un gran número de empresas que elaboran productos diferenciados. Las empresas monopolísticamente competitivas tienden a comportarse de modo independiente de sus competidores genéricos, prevaleciendo una forma de competencia que no está basada en el precio sino en las características del producto que se ofrece. Esto parece ocurrir en algunos mercados específicos de la industria de telecomunicaciones, en los que las empresas disputan cuotas de mercado sobre la base de planes diferentes de un mismo servicio. Sin embargo, el hecho de que el modelo de competencia monopolista suponga que la diferenciación del producto es sólo relativa a los productos ofertados por las firmas competidoras, y no al menú de productos elaborados por una misma empresa, impide analizar adecuadamente las situaciones más recurrentes en los mercados más abiertos de la industria de telecomunicaciones y resta solidez teórica al modelo.

Por otra parte, el oligopolio se caracteriza por pocos vendedores que están muy conscientes de su interdependencia en la toma de decisiones. El producto puede ser homogéneo o diferenciado, existiendo barreras a la entrada y cierta inflexibilidad en los precios.

El análisis del oligopolio ha dado lugar a varios modelos, la mayoría construidos en torno a la figura más simple de sólo dos empresas controladoras del mercado, el duopolio, destacando alguna característica principal de su interrelación en el mercado.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Así, por ejemplo, el modelo propuesto por Cournot del duopolio se basa en la creencia de cada empresa que su rival mantendrá su nivel de producción. Esto determina que la producción agregada resultante sea menor que la producción esperada en condiciones de competencia perfecta y que el precio resultante sea más alto. Por lo tanto, se asume que tanto la cantidad como el precio se acercan a los niveles competitivos según aumenta el número de empresas.

Otro de los modelos de análisis del oligopolio es el propuesto por Bertrand, que se basa en la creencia de cada empresa que su rival mantendrá su precio actual. Las empresas rebajan, en forma sucesiva, el precio de la otra hasta que se obtiene el resultado competitivo. Edgeworth modifica el modelo de Bertrand suponiendo que ninguna de las empresas puede producir la cantidad total demandada en el mercado a un precio de 0. No hay solución definitiva en este modelo.

En el modelo de Hotelling los productos se diferencian por su ubicación. Cada empresa se acerca a la otra con el fin de proteger una participación del mercado mayor. Con el tiempo ambas empresas terminan en la misma ubicación dando como resultado un desperdicio de los recursos de traslado.

Por otra parte, en el modelo de Stackelberg se supone que una de las empresas es dirigente y la otra es seguidora, constituyéndose lo que se denominó un duopolio asimétrico. En este modelo, la empresa dominante trata de maximizar sus ganancias pero reconoce que la selección de la producción que haga influenciará la selección de producción que haga la seguidora mediante su función de reacción.

En general, la industria de telecomunicaciones está compuesta por pocos actores en cada uno de sus segmentos, existiendo el predominio de uno sobre el resto, lo que podría establecer una situación de colusión tácita basada en el seguimiento de las políticas y decisiones adoptadas por la empresa dominante en cada segmento. Por esta razón, los modelos de análisis de la competencia oligopólica pueden ser de utilidad.

Sin embargo, los antecedentes compilados en esta investigación revelaron que uno de los aspectos más relevantes de la expansión del Grupo Telefónica era su diversificación en áreas de negocios, lo que le permitía participar simultáneamente, a través de múltiples filiales y empresas coligadas, en diferentes mercados y en distintos niveles de exposición.

Así, junto con las economías de escala que empresas como Telefónica obtienen de la dimensión de sus operaciones –a las que contribuye el tamaño de las operadoras de telefonía fija que el grupo hispano adquirió en América Latina–, estos conglomerados basan también su dominio en una o varias de las ventajas comparativas que han desarrollado a partir de: 1) las economías de diversificación, que se originan en la participación simultánea de un mismo consorcio, a través de una o más empresas filiales y/o coligadas, en diversos segmentos del negocio de las telecomunicaciones; 2) las economías de ámbito, que se generan de la explotación conjunta de unidades de capital fijo por dos o más empresas miembros de un mismo conglomerado; 3) las economías de posición, que derivan de la condición monopólica previa en la telefonía básica y que se expresan incluso en la internalización de marcas entre usuarios que dependieron desde siempre del suministro de monopolios establecidos por ley, manteniendo el control de activos que pueden constituir obstáculos al ingreso de nuevos competidores como las redes fijas de acceso al usuario final; y 4) las economías de localización, que las empresas obtienen a partir de su inserción en los mercados de mayor rentabilidad que son acotados territorialmente, además de las economías de escala logradas a partir de su expansión internacional.

Estos aspectos no están incluidos en los modelos de competencia oligopólica, lo que los hace insuficientes para interpretar adecuadamente los escenarios que se han ido configurando en la industria de telecomunicaciones de América Latina y el Caribe después de las reformas de la década de 1990. Asimismo, se ha hecho patente la necesidad de formular nuevos modelos de análisis microeconómico que se caractericen por contener como principal unidad de análisis al conglomerado de empresas, en vez de la firma, capaz de operar simultáneamente en diversos mercados y desarrollar múltiples relaciones de negocios, lo que incide fuertemente en la conducta de los demás agentes económicos que operan en tales mercados e, incluso, en actividades económicas relacionadas. Así se dispondría de herramientas de análisis más adecuadas a las formas concretas que asumen actualmente los mercados y la conducta de los agentes económicos.

Todos estos elementos traen consigo importantes desafíos regulatorios para prevenir que los monopolios tradicionales obstaculicen el natural surgimiento de mayores niveles de competencia en el sector. Luego, la acción regulatoria del Estado en este sector debiera focalizarse, principalmente, en cautelar que la conducta de los monopolios de origen histórico no obstaculice este proceso e, incluso, en anticipar la competencia en aquellos segmentos donde aún persistan vestigios de monopolio natural, ya que las eventuales pérdidas de eficiencia estática por este concepto serán más que compensadas por los beneficios dinámicos asociados a los ambientes competitivos: mayor innovación tecnológica, mejor respuesta a las demandas de los consumidores y disminución de los costos regulatorios.

En este contexto, en el ámbito de las telecomunicaciones el Estado mantiene entre sus responsabilidades principales un conjunto de tareas al margen de haberse puesto término a su función de proveedor directo de servicios de telefonía básica, a saber: 1) asegurar la existencia, calidad y continuidad de la provisión de bienes y servicios de telecomunicaciones, preferentemente por la vía de la producción y distribución privadas e, incluso, de ser necesario, con financiamiento

público; 2) asegurar su universalidad según su relevancia, es decir, garantizar que todos los habitantes tengan acceso a ellos, o en determinados casos, que las carencias no sean significativas; 3) administrar, en nombre de la sociedad, los bienes de propiedad común que utilicen estos servicios; 4) perfeccionar su capacidad de regulación en general, especialmente en las áreas de medio ambiente, servicios públicos, seguridad y salud de la población; 5) prevenir distorsiones graves del beneficio social que pudieren producirse por la provisión inadecuada de los servicios (externalidades negativas, abusos monopólicos y otros) y eventualmente corregirlas si llegaran a producirse, y 6) promover el logro de niveles adecuados de competencia en la economía y, particularmente, de eficiencia en servicios públicos que se proveen bajo condiciones de mercados altamente concentrados e integrados, sea que los ofrezcan empresas privatizadas o estén bajo el control directo del Estado.



## Bibliografía

---

- ANATEL (2000), “Perspectives on the Expansion and Modernization of the telecommunications Sector”, Brasilia, Brasil.
- Abeles, Martín (2001): “La privatización de ENTEL: regulación estatal y ganancias extraordinarias durante la etapa monopólica”, en “El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado”, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Abele, Martín; Forcinito, Karina; y Shorr, Martín (2001): “El mascarón de proa del proceso de privatizaciones”, en “El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado”, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Alexander, Ian y Estache, Antonio, (2000) “Infrastructure Restructuring and Regulation: Building a Base for Sustainable Growth”, World Bank.
- Ariño, Gaspar (1998): “Discriminación positiva”, Revista Expansión, mayo 5.
- Artana, Daniel, Navajas Fernando y Urbiztondo, Santiago (1998), “Regulation and Contractual Adaptation in Public Utilities. The case of Argentina”, BID, Infrastructure and Financial Markets Division, Washington, Estados Unidos.
- Banco Mundial (2000), *Global Development Finance 2000. Análisis and Summary Tables*, vol. 1, Washington, D.C., abril.
- Baria, Daza Gover (1999): “Inversión y productividad en la industria boliviana de telecomunicaciones”, CEPAL, Naciones Unidas, serie Reformas Económicas, Nro. 16, Santiago, Chile.
- Beca, Raimundo (2001), “Regulación tarifaria y sus perspectivas futuras: punto de vista de Telefónica CTC”, Taller de Regulación Instituto Libertad y Desarrollo, Santiago, Chile.
- Bellon, Bertrand (1980): “Le pouvoir financier et l’industrie en France”, Ed. SEUIL, Paris, Francia.

- Benzoni, Laurent (1988): “Le concurrence oligopolistique: dynamique et instabilité”, en “Traité d’Economie Industrielle”, elaborado bajo la dirección de Richard Arena, Laurent Benzoni, Jacques De Bandt y Paul-Marie Romani; Ed. Économica, Paris, Francia.
- Bond, J.(1997a): “The Drivers of the Information Revolution–Cost, Computing Power and Convergence”, World Bank Public Policy Note Nro. 118.
- \_\_\_(1997b), “Telecommunications is Dead, Long Live Networking”, World Bank Public Police Note Nro. 119.
- Buckley, S. (2000), “3G wireless: mobility scales new heights”, Telecommunications Online, octubre.
- Cardona, Diana; Tamayo, Mery; López, Gustavo (2001): “Regulación de las telecomunicaciones en Colombia: la telefonía a larga distancia y sus relaciones con las redes locales”, Lecturas de Economía, Nro. 55, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela C.A. (CANTV) (2002), “Informe anual 2001”, en (<http://www.cantv.com.ve>)
- CEPAL (2002): “Globalización y Desarrollo”, Publicación de las Naciones Unidas, LC/G.2157(SES.29/3), Santiago, Chile.
- \_\_\_(2001a): “La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2000”, Publicación de las Naciones Unidas, Nro. de venta: S.01.II.G.12, Santiago, Chile.
- \_\_\_(2001b): “Una década de luces y sombras. América Latina y El Caribe en los años noventa”, Edición conjunta CEPAL y Alfaomega, Santiago, Chile.
- \_\_\_(1998): “El pacto fiscal: fortalezas, debilidades, desafíos”, Publicación de las Naciones Unidas, Nro. de venta: S.98.II.G.5, Santiago, Chile.
- Bitrán, Eduardo y Serra, Pablo, “Regulation of Privatized Utilities: The Chilean experience”, Centro de Economía Aplicada, Documentos de Trabajo, Serie Economía, Universidad de Chile.
- Calderón, Álvaro (1999), “Las inversiones de la empresa española en América Latina: ¿una estrategia agresiva o defensiva?”, *Economía exterior*, Nro. 9, Madrid, Grupo de Estudios de Política Exterior, julio.
- Campodónico, Humberto (1999), “La inversión en el sector de telecomunicaciones del Perú en el período 1994-2000”, CEPAL, Naciones Unidas, Serie Reformas Económicas Nro. 22, Santiago, Chile.
- Celani, Marcelo, (1998): “Determinantes de la inversión en telecomunicaciones en Argentina”, CEPAL, Naciones Unidas, Serie Reformas Económicas, Nro. 9, Santiago, Chile.
- Coloma, Fernando (2001), “Regulación tarifaria en el mercado de las telecomunicaciones”.
- Comisión de la Promoción de la Inversión Privada, COPRI (2000): “Reporte del proceso al 31 de marzo del 2000”, Lima, Perú.
- Diario Estrategia (2000), “Verdadera fiebre de fusiones y adquisiciones”, diciembre, 26; Santiago, Chile.
- \_\_\_(2000), “Telefónica adquiere 97% de su filial argentina”, diciembre, 19; Santiago, Chile.
- \_\_\_(1997), “Citas de Juan Villalonga”, septiembre, 26; Santiago, Chile.
- Durán, Juan José (1999): “Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico”, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, España.
- Dutz, Mark y Vagliasindi, María, (2000): “Enhanced telecommunications and road freight logistics, Competition, and Innovation”.
- Dutz, Mark et.al, (1999): “Does More Intense Competition Lead to Higher Growth?”, Banco Mundial.
- El Comercio (2002): “El B2B facilita el comercio con América Latina”, Septiembre, 24; Lima, Perú.
- Escobar, Rebeca (1999): “El cambio estructural de las telecomunicaciones y la inversión: el caso de México”, CEPAL, Naciones Unidas, serie Reformas Económicas, Nro. 17, Santiago, Chile.
- Forcinito, Karina (2001): “La política de liberalización del mercado argentino de telecomunicaciones: ¿introducción de competencia o consolidación de posiciones dominantes?”, en “El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado”, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones, Buenos Aires, Argentina
- Fuentes, Fernando (2000), “*Desregulación del mercado de telecomunicaciones en Chile*”.
- Gálvez, Thelma, (2000): “Litigiosidad en los Servicios de Utilidad Pública: el Sector de Telecomunicaciones”, Informe final, Ministerio de Economía, Santiago, Chile.
- Gamir, L. (1999), “Las privatizaciones en España”, Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- Grou, Pierre (1989): “Profils financiers des groupes industriels multinational: réexamen d’un concept”, Reviste d’ Economie Industrielle Nro. 47, Paris, Francia.
- Guasch, J. Luis (1999), “The Regulatory Challenge: Impact am Design”, (sin datos)

- Guasch, J. Luis y Hahn, Robert, (1999): “The Costs and Benefits of Regulation: Implications for Developing Countries”, *The World Bank Research Observer* Volume 14, Number 1.
- Herrera, Alejandra (1998), “Reforma del sector de telecomunicaciones en Brasil: asimetría regulatoria, competencia y universalización de los servicios”, diciembre, in ito.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2000): “Diseño estratégico e infraestructura básica”, Publicación de las Naciones Unidas, LC/IP/L.165, Santiago, Chile.
- Lasheras, Miguel Ángel (1999), “La regulación económica de los servicios públicos”, Editorial Ariel, Barcelona, España.
- Levy, Brian y Spiller, Pablo (1996), “Regulations, Institutions, and Commitment. Comparative Studies of Telecommunications”, Cambridge University Press, Nueva York
- Kelly, Tim (2000), “The World is moving from an Industrial to an Information Economy”, presentación al Consejo Europeo de Economistas (Ginebra, 27 y 28 de enero) (<http://www.itu.org>).
- McCaffery, R. (2000), “*Wireless standards everywhere*”, Fool.com., 31 de agosto.
- Melo, José Ricardo (2002): “Reformas políticas sectoriales en la industria de telecomunicaciones en Chile y Perú”, CEPAL/ILPES, Naciones Unidas, Serie Gestión Pública Nro. 24, Santiago, Chile, Nro. De venta S.02.II.G.83.
- \_\_\_\_ (1999): “Provisión y regulación de servicios de infraestructura”, CEPAL/ILPES, Santiago, Chile.
- Millán, Santiago (2002): “Informe especial de Telecomunicaciones en América Latina”, América Económica, Caracas, Venezuela.
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, de la República de Chile (2000), “Experiencias regulatorias de una década. Balance y propuestas para el futuro”, Editorial LOM, Santiago, Chile.
- Ministerio de Transporte, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, del Perú (2001): “Estudio sobre el uso de la infraestructura eléctrica para servicios de telecomunicaciones”, presentación, [www.copri.pe](http://www.copri.pe), Lima, Perú.
- Mochón, Francisco y Alfredo Rambla (1999), “*La creación de valor y las grandes empresas españolas*”, Ariel Sociedad Económica, Barcelona, España.
- Moguillansky, Graciela (1998): “Las reformas del sector de telecomunicaciones en Chile y el comportamiento de la inversión”, CEPAL, Serie Reformas Económicas, Nro. 4, Santiago, Chile.
- Navajas, Fernando; Urbiztondo, Santiago; Artana, Daniel, (1998): “La autonomía de los entes reguladores argentinos: Agua y cloacas, gas natural, energía eléctrica y telecomunicaciones”, Latin American Research Network, Research Network Working Paper N° R-340.
- Núñez, Georgina y Rangel, Luisa: “Compromisos multilaterales en servicios financieros y telecomunicaciones: un desafío para las regulaciones”, inédito, Santiago, Chile.
- Paredes, Ricardo (1993): “Privatización y regulación: lecciones de la experiencia chilena”, en Oscar Muñoz (editor), “Después de las privatizaciones. Hacia el Estado regulador”, CIEPLAN, Santiago, Chile.
- Perea, J. (1998), Plan estratégico del grupo Telefónica, 1998-2000, inédito, Madrid, España.
- Rangel, Luisa: “Estrategias corporativas e inversión extranjera en la industria de las telecomunicaciones en América Latina”, inédito, Santiago, Chile.
- Rivera, Eugenio (2002): “Las telecomunicaciones y su regulación en Chile: avances y nuevos desafíos para el desarrollo de una industria competitiva”, inédito, Santiago, Chile.
- \_\_\_\_ (2000), Competencia en industrias reguladas: la experiencia chilena en telecomunicaciones y en el sector eléctrico, Ponencia preparada para el Seminario Regional en legislación y política de competencia para América Latina y El Caribe, organizado por la UNCTAD – CEPAL y la Comisión Costarricense para la Promoción de la Competencia, San José, Costa Rica 30 de agosto al 1 de septiembre de 2000. Borrador para la discusión.
- \_\_\_\_ (1999) Problemas de la competencia y regulación en Chile. Los desafíos del fortalecimiento de la institucionalidad y el marco regulatorio de servicios de utilidad pública, en *Instituciones y desarrollo* N° 4, PNUD – Instituto Internacional de gobernabilidad, Barcelona, septiembre.
- Rozas, Patricio (2002): “Competencia y conflictos regulatorios en la industria de las telecomunicaciones de América Latina”, Serie Gestión Pública Nro. 25, ILPES/ CEPAL, Naciones Unidas, Santiago, Chile.
- \_\_\_\_ (2001a): “La inversión directa española en servicios financieros y sus efectos sobre las condiciones de competencia”, Informe preparado para la Fiscalía Nacional Económica, Santiago, Chile.
- \_\_\_\_ (2001b): “La inversión europea en la industria energética de América Latina”, Serie Seminarios y Conferencias, Nro. 10, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago, Chile.

- Ruiz Caro, Ariela (2002): “El proceso de privatizaciones en el Perú durante el período 1991-2002”, Serie Gestión Pública Nro. 22, ILPES/CEPAL, Naciones Unidas, Santiago, Chile.
- Saavedra, Eduardo (2001), “Cargos de Acceso en Chile: algo de teoría y modificaciones legales”, inédito, Santiago, Chile.
- San Martín, Gregorio y Fernando Fuentes (2000), “*Problemas económicos de la regulación del sector de las telecomunicaciones*”, en Ministerio de Economía (2000).
- Silveti, Edgardo (2001): Una excursión a la aldea global, Revista IDEA, noviembre - diciembre.
- Schorr, Martín (2001): “La centralización del capital: consolidación del oligopolio telefónico y grupos multimedia”, en “El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado”, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Smith, Peter (1997), “*What the Transformation of Telecommunications Markets Means for Regulation*”, World Bank Public Policy, Note N° 121.
- \_\_\_ (1995), “*End of the Line for the Local Loop Monopoly?*”, World Bank Public Policy Note Nro. 63.
- Stark, Carlos (1997): “Institucionalidad y procesos reguladores de los sectores agua, electricidad y telecomunicaciones en Chile, Perú y Venezuela”, CEPAL/ILPES, Santiago, Chile.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones (2000): “Informe de estadísticas básicas del sector de las telecomunicaciones en Chile”, Informe Nro. 1, SUBTEL, Santiago, Chile, septiembre.
- \_\_\_ (2001a): “Informe de estadísticas básicas del sector de las telecomunicaciones en Chile”, Informe Nro. 2, SUBTEL, Santiago, Chile, abril.
- \_\_\_ (2001b): “Estadísticas del sector de las telecomunicaciones en Chile: 1999-primer semestre 2001”, Informe Nro. 3, SUBTEL, Santiago, Chile, diciembre.
- \_\_\_ (2002a): “Caracterización socioeconómica de los servicios de telefonía y tecnologías de información y comunicación”, Informe Nro. 4, SUBTEL, Santiago, Chile, enero.
- \_\_\_ (2001b): “Estadísticas del sector de las telecomunicaciones en Chile: 1999-2001”, Informe Nro. 5, SUBTEL, Santiago, Chile, mayo.
- Superintendencia de Telecomunicaciones de Bolivia (2000): “Regulación de las Telecomunicaciones de Bolivia”, en ([www.sittel.gov.bo](http://www.sittel.gov.bo))
- Telecomunicaciones Online* (2000), “GRPS: developing the 3G market”, abril.
- Telefónica CTC Chile (2002), “Memoria anual 2001”, en (<http://ctc.cl>).
- Telefónica de Argentina (2002), “Telefónica en la Argentina”, en (<http://www.telefonica.com.ar>).
- Telefónica del Perú S.A.C. (2002), “Informe anual 2001”, en (<http://www.telefonica.com.pe>).
- Telefónica, S.A. (2002), “*Así es Telefónica*”, (<http://www.telefonica.es>)
- Tirole, Jean (1992): “The Theory of Industrial Organization”, The M.I.T. Press.
- Torre, Juan Carlos y Gerchunoff, Pablo (1999): “La economía política de las reformas institucionales en Argentina. Los casos de la política de privatización de Entel, la reforma de la seguridad social y la reforma laboral”, Latin American Research Network, Research Network Working Paper N° R-349.
- UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) (2002), “*Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunications Service sector*”, en (<http://www.itu.int>).
- \_\_\_ (2001), *PTO database*, Ginebra, en (<http://www.itu.int>)
- \_\_\_ (2000), *Indicadores de telecomunicaciones de las Américas*, Ginebra, abril.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (1999), *World Investment Report, 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development* (UNCTAD/WIR/MISC.22), Nueva York y Ginebra. Publicación de las Naciones Unidas, Nro. de venta : E.99.II.D.3
- Urbizondo, Santiago, Auguste, Sebastián y Basañes, Federico (1999), *Access Arrangements in Argentina's Public Utilities: Electricity, Natural Gas and Telecommunications, Infrastructure and Financial Markets Division*, BID, septiembre.
- UWCC (Universal Wireless Telecommunications Consortium) (2001), “*The Competitive Advantages of TDMA*” (<http://www.uwcc.com/>).
- Walter, Jorge y Senén González, Cecilia (compiladores) (1998), “La privatización de las telecomunicaciones en América Latina”, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Yáñez, César (2000), *Incidencia de las inversiones españolas sobre las condiciones de la competencia y litigiosidad de la economía chilena, 1995-2000*, inédito, Barcelona, España.

I L P E S



Serie

C E P A L

gestión pública

## Números publicados

- 1 Función de coordinación de planes y políticas, Leonardo Garnier, (LC/L.1329-P; LC/IP/L.172) N° de venta: S.00.II.G.37 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 2 Costo económico de los delitos, niveles de vigilancia y políticas de seguridad ciudadana en las comunas del Gran Santiago, Iván Silva, (LC/L.1328-P; LC/IP/L.171) N° de venta: S.00.II.G.14 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 3 Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina, Marcos Makon, (LC/L.1343-P; LC/IP/L.173) N° de venta: S.00.II.G.33 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 4 Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos, Eduardo Wiesner, (LC/L.1370-P; LC/IP/L.175) N° de venta: S.00.II.G.49 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 5 Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional, Javier Medina, (LC/L.1385-P; LC/IP/L.176), N° de venta: S.00.II.G.58 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 6 Gestión pública y programación plurianual. Desafíos y experiencias recientes, Ricardo Martner, (LC/L.1394-P; LC/IP/L.177), N° de venta: S.00.II.G.67 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 7 La reestructuración de los espacios nacionales (LC/L.1418-P, LC/IP/L.178) N° de venta: S.00.II.G.90 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 8 Industria y territorio: un análisis para la provincia de Buenos Aires, Dante Sica, (LC/L.1464-P; LC/IP/L.185), N° de venta: S.01.II.G.52, (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 9 Policy and programme evaluation in the english-speaking Caribbean: conceptual and practical issues, Deryck R. Brown (LC/L.1437-P; LC/IP/L.179) Sales number: E.00.II.G.119 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 10 Long-term planning: institutional action and restructuring in the Caribbean, Andrew S. Downes, (LC/L.1438-P; LC/IP/L.180) Sales number: E.00.II.G.120 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 11 The British Virgin Islands national integrated development strategy, Otto O'Neal, (LC/L.1440-P; LC/IP/L.181) Sales number: E.00.II.121 (US\$10.00), 2000 [www](#)
- 12 Descentralización en América Latina: teoría y práctica, Iván Finot, (LC/L. 1521-P; LC/IP/L. 188), N° de venta: S.01.II.G.64 (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 13 Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial, Edgard Moncayo Jiménez, (LC/L. 1587-P; LC/IP/L.190), N° de venta: S.01.II.G.129, (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 14 Perú: gestión del Estado en el período 1990-2000, Carlos Otero, (LC/L. 1603-P; LC/IP/L.193), N° de venta: S.01.II.G.143, (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 15 Desempeño de las industrias de electricidad y gas natural después de las reformas: el caso de Argentina, Héctor Pistonesi, (LC/L. 1659-P; LC/IP/L. 196), N° de venta: S.01.II.G.193 (US\$10.00), 2001 [www](#)
- 16 Políticas de concesión vial: análisis de las experiencias de Chile, Colombia y Perú, Dolores María Rufián Lizana, (LC/L. 1701-P; LC/IP/L. 199), N° de venta: S.02.II.G.12 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 17 El sistema presupuestario en el Perú, Rossana Mostajo, (LC/L.1714-P; LC/IP/L.200), N° de venta: S.02.II.G.24 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 18 Competitividad, eficiencia energética y derechos del consumidor en la economía chilena, Patricio Rozas Balbontín, (LC/L.1718-P; LC/IP/L.201), N° de venta: S.02.II.G.29 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 19 Perú: el Estado como promotor de la inversión y el empleo, Juan Carlos Lam, (LC/L.1727-P; LC/IP/L.202), N° de venta: S.02.II.G.37 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 20 La equidad distributiva y el sistema tributario: un análisis para el caso argentino, Juan Carlos Gómez Sabaini, Juan José Santieri y Darío Alejandro Rossignolo, (LC/L.1733-P; LC/IP/L.203), N° de venta: S.02.II.G.43 (US\$10.00), 2002 [www](#)

- 21 ¿La presupuestación tiene algún futuro?, Allen Shick, (LC/L.1736-P; LC/IP/L.204), N° de venta: S.02.II.G.46 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 22 El proceso de privatizaciones en el Perú durante el período 1991-2002, Ariela Ruiz Caro, (LC/L.1762-P; LC/IP/L.207), N° de venta: S.02.II.G.75 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 23 Reformas y políticas sectoriales en la industria de telecomunicaciones en Chile y Perú, José Ricardo Melo, (LC/L.1768-P; LC/IP/L.208), N° de venta: S.02.II.G.83 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 24 Desarrollo local y alternativas de desarrollo productivo: el impulso de un *cluster* eco-turístico en la región de Aysén, Iván Silva Lira, (LC/L.1804-P; LC/IP/L.210), N° de venta: S.02.II.G.124 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 25 Competencia y conflictos regulatorios en la industria de las telecomunicaciones de América Latina, Patricio Rozas Balbontín, (LC/L.1810; LC/IP/L.211), N° de venta: S.02.II.G.121 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 26 Identificación y análisis de oportunidades de inversión para la Región de Aysén, Varios autores, (LC/L.1745-P; LC/IP/L.205), N° de venta: S.02.II.G.57 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 27 Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización, Edgar Moncayo Jiménez, (LC/L.1819-P; LC/IP/L.213), N° de venta: S.02.II.G.131 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 28 Concertación nacional y planificación estratégica: elementos para un “nuevo consenso” en América Latina, Ariela Ruiz Caro, (LC/L.1827-P; LC/IP/L.214), N° de venta: S.02.II.G.134 (US\$10.00), 2002 [www](#)
- 29 Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Antonio Elizalde Hevia, (LC/L.1854-P; LC/IP/L.217), N° de venta: S.03. II.G.24 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 30 Constitución política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú, Fernando Sánchez Albavera, (LC/L.1861-P; LC/IP/L.220), N° de venta: S.03.II.G.34 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 31 La descentralización en el Perú a inicios del siglo XXI: de la reforma institucional al desarrollo territorial, Manuel Dammert Ego Aguirre, Volumen I (LC/L.1859-P; LC/IP/L.219) N° de venta S.03.II.G.31; Volumen II (LC/L. 1859/Add.1-P; LC/IP/L.219/Add.1), N° de venta: S.03.II.G.32 (US\$10.00), 2003
- 32 Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Fernando Sánchez Albavera, (LC/L.1870-P; LC/IP/L.221), N° de venta S.03.II.G.41 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 33 Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina, Iván Silva Lira, (LC/L.1882-P; LC/IP/L.223), N° de venta S.03.II.G.47 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 34 Comienzos diversos, distintas trayectorias y final abierto: una década de privatizaciones en Argentina, 1990-2002, Pablo Gerchunoff, Esteban Greco, Diego Bondorevsky, (LC/L.1885-P; LC/IP/L.226), N° de venta S.03.II.G.50 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 35 Política fiscal en Argentina durante el régimen de convertibilidad, Oscar Cetrángolo, Juan Pablo Jiménez, (LC/L.1900-P; LC/IP/L.227), N° de venta S.03.II.G.60 (US\$10.00), 2003 [www](#)
- 36 Gestión pública, regulación e internacionalización de las telecomunicaciones: el caso de Telefónica S.A., Patricio Rozas Balbontín, (LC/L.1934-P; LC/IP/L.228), No de venta S.03.II.G.93 (US\$10.00), 2003

- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Dirección del ILPES, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
- Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, [publications@eclac.cl](mailto:publications@eclac.cl).

[www](#). Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre: .....
Actividad:.....
Dirección:.....
Código postal, ciudad, país: .....
Tel.: ..... Fax: ..... E.mail: .....