

XXIX CONGRESO DE ACEDE
XXIX ACEDE CONFERENCE
16-18 JUNIO-JUNE 2019, A CORUÑA

**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE LOS
OPERADORES EUROPEOS DE TELECOMUNICACIONES
DESDE LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL**

Rafael Ramiro
Universidad Pontificia Comillas
rramiro@comillas.edu

Alfredo Arahuetes
Universidad Pontificia Comillas
aarahuetes@comillas.edu

Robert A. Robinson
Universidad Pontificia Comillas
robrob@comillas.edu

RESUMEN

Los operadores de telecomunicaciones europeos han sido y son destacados agentes del fenómeno de la globalización de la economía, por lo que la gestión de su internacionalización es un factor esencial en sus estrategias competitivas. Pero la disrupción tecnológica provocada por la digitalización e internet y el impacto de la Crisis Financiera Global (CFG), modificaron la dinámica competitiva de una industria, las Telecomunicaciones, que se extendió a los Medios y la Tecnología (TMT). Este estudio pretende conocer cómo ha evolucionado la internacionalización como elemento relevante de la estrategia competitiva de los operadores de telecomunicaciones europeos. Y por qué su relevancia contrasta con la nula internacionalización mostrada por los operadores de telecomunicaciones estadounidenses en el negocio residencial. A través de un estudio comparativo de siete de los principales operadores de Europa y Estados Unidos, y con las aportaciones realizadas por 50 directivos, consejeros y profesionales del sector entrevistados, se analiza cómo han gestionado su internacionalización como elemento competitivo. La investigación identifica cuatro etapas en el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones a través del impacto de diferentes factores en su dinámica competitiva. Y muestra la divergente evolución financiera y competitiva de los operadores europeos respecto a los estadounidenses. Los resultados obtenidos han permitido extraer unas enseñanzas concretas que pueden contribuir a la formulación estratégica de los operadores de telecomunicaciones en el futuro marco competitivo de la industria extendida TMT en Europa.

Palabras clave:

Internacionalización; Gestión Estratégica; Operadores de Telecomunicaciones de Europa; Operadores de Telecomunicaciones de Estados Unidos

ABSTRACT

The European telecommunications operators are key players in the globalization of the world economy, leveraging its internationalization in their competitive strategies. But technological disruption and the Global Financial Crisis (GFC) reshuffled the competitive dynamics of an industry, Telecommunications, which was extended to Media and Technology (TMT). This study aims to understand how internationalization has evolved as a critical lever of the corporate strategy of European telecommunications operators. It also addresses the issue of why the lack of internationalization shown by US telecommunications operators in their residential business has not prevented them from leading the industry globally. A comparative study of seven of the main operators in Europe and the United States was run to assess the role of internationalization in strategic management. Contributions from 50 industry managers, board directors and professionals were gathered through semi-structured live interviews, building on desktop research. The study identifies four stages in the development of the telecommunications industry through the impact of different factors on its competitive dynamics. Additionally, it shows the divergent financial and competitive evolution of the European operators with respect to the Americans. Results allowed to extract lessons that can contribute to the strategic definition of the telecommunications operators in the new competitive landscape of the TMT industry in Europe.

LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE LOS OPERADORES EUROPEOS DE TELECOMUNICACIONES DESDE LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL

1. INTRODUCCIÓN

La industria de las telecomunicaciones es una de las principales protagonistas del fenómeno de la globalización de la economía mundial. Su protagonismo comenzó a mediados de los años 80 a través de la expansión internacional que los operadores nacionales de Europa, Estados Unidos y Japón iniciaron ante la ola de liberalización y desregulación de las economías iniciada por Thatcher y Reagan. Una primera expansión liderada por el negocio tradicional de los servicios de voz y datos a través de las redes convencionales fijas. Posteriormente, la explosión del negocio de la telefonía móvil y la irrupción de internet actuaron como motores de una nueva fase de crecimiento internacional. Un periodo de dominio absoluto de la industria por parte de los operadores que les permitió triplicar su valor de capitalización bursátil en pocos años, para luego sumirse en una etapa de reestructuración y consolidación.

Durante los últimos 10 años, la digitalización, internet y la aparición de los teléfonos inteligentes, que desvincularon la prestación de los servicios del control de la red a través de aplicaciones, marcaron una tercera etapa en el desarrollo internacional de la industria de las telecomunicaciones. Un periodo que coincidió en su inicio con la CFG y donde la posición competitiva de los operadores de telecomunicaciones cambió significativamente. Porque para poder competir por el liderazgo global, comenzó a ser necesario una convergencia operativa de las redes fijo-móvil y una oferta integrada de los servicios de comunicaciones y entretenimiento. Requisitos que hicieron desaparecer las fronteras entre los negocios de redes fijas y móviles y difuminaron los límites que

separaban las industrias de telecomunicaciones, medios y tecnologías (TMT). En consecuencia, los operadores comenzaron a competir en una industria ampliada TMT orientada a la prestación de unos servicios globalizados gracias a la digitalización e internet. Y lo hicieron inmersos en una recesión económica que condicionó su capacidad de actuación para responder a los cambios en la dinámica competitiva de la industria.

En este contexto, pasar a competir en una industria global TMT exigió a los operadores de telecomunicaciones europeos revisar su estrategia de internacionalización como elemento esencial de su estrategia corporativa (Wulf y Zarnekow, 2011). Pero la tradicional relevancia de la internacionalización como palanca estratégica competitiva estaba en discusión en los cuadros directivos de esas empresas. Porque el impacto de las sinergias asociadas a una mayor presencia internacional había perdido importancia en su modelo de negocio respecto a otros factores como el impacto de la disrupción tecnológica o del entorno institucional, económico y regulatorio de sus mercados domésticos. Porque la oferta integrada de los servicios fijo, móvil, internet y video, que comenzaba a imponerse en algunos mercados de Europa, exigía a los operadores disponer de recursos adicionales y desarrollar nuevas capacidades para poder diferenciarse. Al mismo tiempo, la estructura y dinámica competitiva de la industria se modificaban al perder los operadores el control de muchas de las actividades de valor añadido a favor de los nuevos entrantes. Y ese debilitamiento de su posición competitiva ponía en cuestión la sostenibilidad de su modelo de negocio tradicional y de su posicionamiento competitivo a nivel global.

Para fundamentar planteamientos estratégicos futuros en la industria de las telecomunicaciones europea, se propone conocer la relevancia que la presencia internacional ha tenido en la estrategia competitiva de los operadores. Particularmente desde que explotó la burbuja puntocom, a comienzos de este siglo, cuando los operadores

estadounidenses mostraron una tendencia a la des-internacionalización mucho más significativa que los europeos. Una diferencia de planteamiento entre actores de una misma industria global que adoptaron cuando ya sabían lo que significaba estar internacionalizado, porque lo llevaban haciendo más de 25 años en algunos casos. Por consiguiente, ya disponían de la experiencia propia, y la de otros competidores, para optimizar su presencia internacional y así mejorar su posición competitiva global.

En este sentido, la reciente tendencia de los operadores de telecomunicaciones europeos a salir de un país para ganar presencia en otro, en una apuesta de “doble o nada”, es un hecho que permite analizar la utilización de la internacionalización como palanca competitiva por parte de esos operadores (Curwen y Whalley, 2016). Un análisis que requiere conocer cómo la disrupción tecnológica y el cambio en el contexto global económico, institucional y social producido a raíz de la CFG influyó en los modelos de internacionalización adoptados por los distintos actores (Alvarez, Cravino et al., 2017). Porque, debido a la enorme relevancia que las telecomunicaciones tienen en el desarrollo económico y social de los países, su capacidad de actuación estuvo muy condicionada por la fuerte influencia que las instituciones globales, regionales, domésticas e internas ejercieron en su entorno competitivo y en sus modelos de decisión.

Este trabajo aspira a contribuir al conocimiento de cómo los operadores de telecomunicaciones europeos han utilizado su dimensión internacional para mantenerse competitivos a nivel global. Para ello, se señalan los factores que han condicionado sus estrategias de negocio durante los últimos 10 años. Como resultado, se proponen unas enseñanzas que pretenden contribuir a la reflexión sobre el futuro marco competitivo de la industria extendida TMT en Europa y la formulación estratégica de sus operadores de telecomunicaciones. Para ello, se aportan los resultados de un estudio comparativo de

siete casos de internacionalización de operadores europeos y estadounidenses y las aportaciones realizadas por 50 consejeros y directivos de la industria.

A continuación, se presenta el marco teórico desarrollado para vincular la internacionalización con la gestión estratégica en base al conocimiento académico existente. A continuación, se describe la metodología utilizada para realizar el estudio. Posteriormente, se expone cómo ha evolucionado el entorno y la dinámica competitiva en la industria de las telecomunicaciones durante la etapa iniciada con la CFG. Después, se muestra cómo los operadores analizados han utilizado la internacionalización como elemento esencial de su estrategia competitiva. Finalmente, se ofrecen unas conclusiones del trabajo planteadas como enseñanzas que pueden ser utilizadas por los operadores de telecomunicaciones europeos para diseñar sus estrategias competitivas.

2. MARCO TEÓRICO

Para la realización de este estudio, se ha desarrollado un modelo conceptual que aspira a facilitar la identificación de los factores que vinculan la gestión de la internacionalización con la gestión estratégica de los operadores de telecomunicaciones para competir en una industria globalizada. También se presente poder comparar las actuaciones entre los operadores de telecomunicaciones con origen en Estados Unidos y Europa y de todos los operadores de telecomunicaciones entre sí.

El modelo propuesto se apoya en el fundamento teórico de los primeros trabajos que se realizaron para conocer la influencia de las instituciones en un grupo limitado de empresas: las empresas nacidas en los países emergentes. Se considera pertinente retomar este enfoque teórico porque su aplicabilidad al estudio de las empresas europeas y norteamericanas generaba dudas al considerarse que su entorno institucional seguía las pautas del mercado y podía ser tratado como parte del *background* del mismo (Peng, Wang et al., 2008). Pero durante la CFG, el protagonismo de las instituciones en la gestión

de los mercados fue significativo. Por lo que se considera necesario incluir el análisis de la influencia de las instituciones domésticas y regionales de Europa y Estados Unidos sobre la estrategia de internacionalización de sus operadores.

Por tanto, este modelo conceptual pretende vincular el doble planteamiento económico y comportamental en la internacionalización de los operadores con el modelo de definición estratégica llamado “trípode estratégico” de (Peng, Sun et al., 2009). En la ilustración 1 se presenta el modelo conceptual que permite identificar y relacionar los principales retos estratégicos a los que se enfrentan los operadores de telecomunicaciones con el modelo de internacionalización utilizado para la gestión de sus operaciones globales.

Insertar ilustración 1

Los retos estratégicos a los que se enfrentan los operadores de telecomunicaciones se identifican aplicando el trípode estratégico a través de sus tres perspectivas: empresa, industria y entorno institucional. Cada una de estas perspectivas utiliza unos factores que impulsan la gestión estratégica en los operadores y que se han agrupado en diferentes categorías. De esta manera, según sea la perspectiva estratégica utilizada, se pueden identificar unos desafíos estratégicos comunes o particulares para cada operador.

Así, si se pretende definir la estrategia considerando el contexto de las instituciones que rodean a los operadores de telecomunicaciones, son los factores políticos, económicos, tecnológicos y regulatorios los que mayor impacto tienen (Peng, Wang et al., 2008). En cambio, si esa definición se realiza priorizando alcanzar una posición competitiva determinada dentro de una industria ya globalizada como la de las telecomunicaciones, son los factores considerados por Porter (1979) en su modelo de las cinco fuerzas los que mejor identifican esos retos estratégicos. Finalmente, si son las capacidades, recursos y perfil particular de cada operador los mayores condicionantes

estratégicos, como defiende Barney (1991), son estos factores los que mejor identifican los principales desafíos estratégicos de los operadores de telecomunicaciones.

Para enfrentarse a los retos estratégicos identificados en la primera fase, los operadores de telecomunicaciones diseñan sus estrategias de internacionalización como parte de sus estrategias corporativas. Lo realizan a través del análisis de los diferentes factores externos e internos que condicionan sus decisiones y que determinan las características de la estrategia de internacionalización desarrollada. Para caracterizarla, y en base a los fundamentos actualizados del paradigma ecléctico de Dunning (1988) y la revisión de la literatura, el modelo conceptual utiliza cuatro dimensiones según se muestra en la tabla 1.

Insertar tabla 1

El resultado del análisis comparativo del cómo y por qué los distintos operadores utilizan la internacionalización como un elemento diferencial de su gestión estratégica se discute en torno a las dos variables: la dinámica particular del mercado doméstico y regional de Estados Unidos y Europa y el perfil particular de cada operador.

3. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación realizado utiliza metodologías cualitativas, al igual que suelen hacer los trabajos que se enfocan en identificar las implicaciones estratégicas para las empresas de los distintos sectores que compiten en una industria TMT convergente (Wulf y Zarnekow, 2011). En esta misma línea, se ha utilizado una metodología inductiva que facilite vincular las evidencias aportadas con los distintos factores que relacionan la internacionalización y la gestión estratégica de los operadores de telecomunicaciones.

Así, el método de investigación utilizado ha sido el estudio comparativo de casos que permite capturar la vinculación entre el fenómeno estudiado y su contexto (Yin, 1994). Comparado con otros métodos de investigación, el estudio comparativo de casos

permite obtener un entendimiento más profundo de las diferencias existentes en torno a un fenómeno (Eisenhardt, 1989).

La selección de las empresas representativas se realizó mediante un muestreo teórico con dos criterios principales. El primer criterio fue elegir los operadores europeos y norteamericanos de mayor tamaño. Para ello, se utilizó el ranking mundial por volumen de ventas de los diez mayores proveedores de servicios de telecomunicaciones en 2008 (Manero, 2011). En aquel momento, sólo 2 operadores tenían su base corporativa fuera de Europa y Estados Unidos: NTT (2º) y China Mobile (8º). Los otros operadores eran ATT, Verizon, DT, Vodafone, Telefonica, Orange, Telecom Italia y BT. Este hecho es una muestra de que, antes de la CFG, la industria global de las telecomunicaciones estaba dominada por los operadores a los que se dirige esta investigación. Por otro lado, se aplicó un segundo criterio de máxima diversidad en el perfil del operador seleccionado para facilitar la transferibilidad de los resultados obtenidos. Los factores de diversidad se definieron en términos del origen como proveedor incumbente en su mercado doméstico; el enfoque en el negocio fijo, móvil o universal; el grado de control por parte del gobierno nacional; y la tendencia hacia la internacionalización. Por último, como consideración adicional, se priorizó la selección de aquellos operadores donde el autor tuviera mayor facilidad de acceso a entrevistar a los informantes más relevantes para este estudio. Como resultado final, se descartó analizar Telecom Italia y enfocar el estudio en los siete operadores europeos y estadounidenses restantes.

Las técnicas utilizadas de recopilación de datos y evidencias han sido la entrevista en profundidad y el análisis de documentación e información secundaria relevante. Por un lado, a través de las entrevistas se recopilaron evidencias aportadas por personas internas al operador con involucración directa en los procesos de internacionalización y de definición estratégica. También se entrevistó a personas relevantes en el proceso de

internacionalización, pero externas al operador. Por otro lado, se utilizaron varias fuentes de información secundaria, como base de datos financieras, publicaciones sectoriales e institucionales, informes anuales y documentación específica de los operadores, páginas web corporativas y publicaciones generalistas de reconocido prestigio. En el estudio de casos, combinar información cualitativa y cuantitativa procedente de diversas fuentes refuerza la triangulación de los resultados y genera sinergias en el trabajo de análisis (Eisenhardt, 1989).

Para este estudio se han realizado 50 entrevistas personales en profundidad a informantes que han estado directa o indirectamente involucrados en aspectos relacionados con la internacionalización de los operadores analizados (Tabla 2). Las aportaciones de cada entrevistado se indica en el texto con la palabra E, seguida del número en orden cronológico en la realización de la entrevista. Respecto al perfil de los entrevistados, 20 personas (40%) son o han sido miembros del Consejo de Administración de empresas en la industria extendida TMT, tanto a nivel corporativo como a nivel de un país o filial de negocio transnacional. De ellos, 17 en calidad de Presidente, Consejero Delegado o miembro del Consejo de Administración de un operador de telecomunicaciones. Las otras 30 personas (60%), son altos directivos pertenecientes al Comité de Dirección o áreas funcionales de finanzas, estrategia o desarrollo corporativo de los operadores, proveedores de equipos o gestión de redes, y consultores que han estado directamente involucrados en las decisiones de internacionalización de los operadores de telecomunicaciones. De ellos, 23 como directivos de un operador de telecomunicaciones.

Insertar tabla 2

Como complemento a las evidencias recopiladas a través de las 50 entrevistas realizadas, varias han sido las fuentes secundarias de información utilizadas. El fin

principal de obtener esta información complementaria ha sido poder contrastar y triangular las evidencias aportadas por los informantes (Yin, 2013). En algunas ocasiones, han sido los propios entrevistados los que han alertado de la existencia de estas fuentes o han facilitado directamente la información relevante. Tanto en formato papel como por medios electrónicos. La selección del tipo de fuente e información aportada se realizó siguiendo las pautas marcadas por el modelo conceptual diseñado. En la tabla 3 se muestran las principales fuentes de información secundarias utilizadas y la tarea de análisis en la que han sido aplicadas.

Insertar tabla 3

4. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EUROPA Y ESTADOS UNIDOS

La industria de las telecomunicaciones es oligopolística e intensiva en capital, lo que exige alcanzar una masa crítica de clientes para poder mantener un crecimiento rentable y sostenible (Laanti, McDougall et al., 2009). Por otro lado, su dinámica competitiva está muy condicionada por la influencia de los reguladores sectoriales y los gobiernos (Gerpott y Jakopin, 2008). Además, su naturaleza de monopolio natural genera un efecto red que determina significativamente su modelo de negocio. Como consecuencia de estos condicionantes, la búsqueda de una consolidación a nivel internacional ha aparecido tradicionalmente como una exigencia entre los principales actores de la industria (Dike y Rose, 2017).

Por otro lado, los índices de capitalización bursátil muestran un perfil plano de la industria durante los últimos años desde la CFG y la sitúa en niveles de comienzo de siglo (gráfico 1). Un claro indicador de que el negocio de operar redes de comunicaciones para

proveer servicios de conectividad entró en su fase de madurez durante la Gran Recesión (Laanti, McDougall et al., 2009).

Insertar gráfico 1

Con objeto de conocer y analizar los factores que influyen en su dinámica competitiva, se pueden identificar cuatro etapas en la evolución del contexto competitivo global de la industria (ilustración 2). Para ello, se han tomado como referencia los hitos institucionales, económicos, tecnológicos y regulatorios ocurridos durante los últimos 25 años. De esta manera, este trabajo pretende realizar un análisis interpretativo a partir de las aportaciones de los informantes-expertos entrevistados del papel desempeñado por la internacionalización como elemento esencial en la gestión estratégica de los operadores de telecomunicaciones analizados, tanto de Europa como de Estados Unidos.

Insertar ilustración 2

4.1. 1984-1996

La primera etapa comienza en un entorno de apertura de los mercados nacionales siguiendo la estela de las políticas liberalizadoras de Thatcher y Reagan. Era el inicio de la globalización de la economía, que vino acompañada por grandes privatizaciones de empresas públicas y una desregulación de los sectores económicos. El entorno competitivo de la industria de las telecomunicaciones replicó esa estela liberalizadora y generó un sentimiento de necesidad en los operadores de telecomunicaciones de ganar tamaño aprovechando las ventanas de oportunidad para entrar en unos mercados que hasta entonces estaban cerrados a la inversión extranjera. Se buscan economías de escala en la compra de equipamientos y otros costes operativos y se comienzan a ofrecer servicios integrados a los clientes multinacionales. Al mismo tiempo, los operadores de telecomunicaciones encuentran en los mercados externos una compensación a la

previsible pérdida de cuota en sus mercados domésticos y una palanca de negociación con los reguladores locales (Sarkar, Cavusgil et al., 1999).

También favorecía la inversión en el exterior la mayor rentabilidad de los proyectos internacionales respecto a las inversiones reguladas en los mercados domésticos por las exigencias de ser incumbente. Por ese motivo, las *Regional Bell Operating Companies* (RBOCs) de Estados Unidos invirtieron mucho en el exterior durante esos años al tener que enfrentarse a un entorno regulatorio desfavorable en su mercado local norteamericano (Kashlak y Joshi, 1994, citados por Sarkar, Cavusgil et al., 1999). Tanto en esta etapa, como en la siguiente, las contadas ventanas de oportunidad para entrar en los países generaron una fuerte competencia entre un grupo de operadores que competían a nivel internacional. Fue una época con un ritmo acelerado en las inversiones, que requirieron en muchos casos comprometer un alto volumen de inversión. Y la vía elegida para hacerlo fue constituir alianzas con otros operadores que les permitían compartir riesgos y, al mismo tiempo, protegerse de la entrada de esos aliados en sus mercados domésticos. Simultáneamente, algunos operadores acudieron a las privatizaciones de los operadores incumbentes en países extranjeros como vía complementaria para ganar mercados y disponer de su propia red global (Curwen, 1999). Como resultado, durante esta etapa 46 operadoras estatales de todo el mundo fueron privatizadas total o parcialmente por un total de \$159.000 millones. Este periodo se cierra en 1996 con la aprobación de las *Telecommunication Act* en Estados Unidos y en Alemania, con la que los gobiernos quisieron acelerar la liberalización de sus mercados de telecomunicaciones (Borrmann, 2001).

4.2. 1997-2007

Esta segunda etapa concentra los años dorados de la industria hasta la fecha. El fracaso de las alianzas globales y las perspectivas de un alto crecimiento del negocio a nivel

mundial convencieron a los operadores que podían implantar estrategias globales por sí mismos (Turner, 2005). Lo hicieron fusionándose o adquiriendo otros operadores, aunque generalmente a través de la compra de paquetes minoritarios que no les permitían obtener el control del operador adquirido. Esa capacidad de control fue, años más tarde, un elemento crítico exigido en las fusiones entre iguales y la compra de competidores (Trillas, 2002). Una de las principales razones para comenzar a exigir el control sobre las operaciones fue la necesidad de poder realizar, en la práctica, las economías de escala previstas en los cuadernos de compra. Ya que, sin el poder de decidir sobre las tecnologías a implantar o sobre los proveedores de redes o terminales, no era posible realizar ese mayor poder de negociación ante terceros.

Esa búsqueda de economías de escala fue uno de los principales factores impulsores del crecimiento internacional durante esta etapa. Unas economías de escala que se fundamentaban en unas premisas que posteriormente han sido muy discutidas debido a que la transferencia de capacidades o la extensión de servicios de un país a otro eran limitadas. De hecho, todavía no se ha comprobado que esas economías de escala fueran tan importantes como se creía. Porque las redes y los sistemas que los operadores de telecomunicaciones han utilizado en los diferentes países diferían en muchas ocasiones. Las tecnologías no eran homogéneas y todavía había un amplio abanico de proveedores. Además, los tiempos de implantación en cada mercado y los ciclos de inversión no coincidían porque dependían de la dinámica competitiva propia de cada mercado, por lo que las necesidades competitivas locales se priorizaron sobre las ventajas de eficiencia que un mayor tamaño ofrecía. Porque las ventajas marginales por tamaño disminuían a medida que los operadores de telecomunicaciones consolidaban su dimensión y a los gestores locales no les compensaba el riesgo de pérdida de su posición competitiva local (E6).

Por otro lado, las diferencias entre mercados no permitieron extender la oferta de servicios de manera global, lo que hubiese supuesto unas ventajas por las sinergias de oferta (E35). Y la existencia actual de operadores locales, que competían rentablemente con operadores de telecomunicaciones de dimensión internacional, sugiere que las economías de escala a nivel global no eran tan importantes (E22).

Esta es una etapa de cambio profundo en la estructura de la industria a nivel global, que se inició con las fusiones y adquisiciones entre los operadores ya existentes y que continuó con la aparición de nuevos actores (Curwen, 1999). Coinciden en el tiempo la explosión de internet, la llegada de la tecnología móvil 3G y los años de fácil financiación apoyada en las valoraciones record de las compañías. Se produce lo que Borrmann (2001) denomina el “momentum” en la consolidación de la industria por el miedo a ser absorbido si no se logra un tamaño suficiente para desincentivar una compra. “El riesgo estaba en que, a pesar de tener un tamaño muy grande, muchos operadores cotizaban a precios muy bajos. O comprabas o te compraban” (E13).

No obstante, sí que existían fundamentos racionales que apoyaban la necesidad de conseguir o mantener el liderazgo en una industria caracterizada en aquel momento por tener el mayor potencial de negocio futuro. “El objetivo era crear infraestructura fija y posicionarse en el incipiente negocio de la telefonía móvil. La internacionalización se basaba en hacer zanjas y obtener licencias de móvil para desplegar una tecnología novedosa donde la demanda del cliente era inelástica” (E11). Este argumento también estaba soportado por la reiterada superación de las estimaciones de crecimiento del mercado. “El gran potencial de crecimiento de la industria se apoyaba en que todos los planes de negocio se quedaron cortos respecto a la realidad del mercado. La realidad superaba a las estimaciones” (E14).

Pero, en ocasiones, los operadores de telecomunicaciones optaron por fusiones y adquisiciones para eliminar competidores y reducir el nivel de competencia en la industria. Realmente su objetivo no fue reducir costes o ganar tamaño. Y lo que se consiguió con este tipo de actuaciones fue atraer a otros competidores mucho más grandes, lo que supuso una estrategia arriesgada. Una prueba del resultado negativo que supusieron algunas de las decisiones tomadas por los operadores de telecomunicaciones durante este periodo se muestra a través del análisis del fondo de comercio pagado. “El *goodwill* que se pagó fue, prácticamente en todos los casos, superior al realizado. Y hubo que amortizarlo con pérdidas.” (E12).

La industria de las telecomunicaciones logra en este periodo su mayor capitalización, llegando a triplicar su valor entre 1998 y el 2000. Pero en 2001 se ponen de manifiesto las dificultades para implantar la tecnología 3G y estalla la burbuja puntocom. Surgieron los problemas de deuda entre los grandes operadores europeos. Un asunto generado por la fiebre de las fusiones y compras y por el alto precio pagado por las licencias 3G, que incomodó a los mercados financieros y llevó a reducir el rating financiero de la industria. Esta presión de los mercados de capitales se convirtió en una exigencia a los operadores para que implantasen una estrategia orientada a los ingresos y beneficios a expensas de ganar tamaño (Curwen, 2001).

4.3. 2008-2017

En 2007 se anuncia el lanzamiento del primer iPhone en Estados Unidos, que marca el inicio de la era de los teléfonos inteligentes. Un año después, en 2008, se produce el lanzamiento del iPhone 3G en 70 países y se inicia un periodo de reequilibrio en la posición competitiva de los diferentes actores de la industria. Por otro lado, comienza una crisis financiera de impacto mundial con la intervención de Lehman Brothers en Estados Unidos. La CFG sumerge a las economías occidentales en la llamada Gran Recesión, que

lleva las cotizaciones de algunos operadores de telecomunicaciones a mínimos de la burbuja de internet (gráfico 2).

Insertar gráfico 2

No obstante, a pesar de los efectos negativos de la recesión económica, la demanda de conectividad siguió creciendo por la progresiva integración de la tecnología en la vida de las personas y en las operaciones de las empresas. Una conectividad cada vez más centrada en los datos y la banda ancha, tanto fija como móvil, por la creciente penetración de los teléfonos inteligentes y el ecosistema de aplicaciones. Pero el tradicional liderazgo de poder de los operadores de telecomunicaciones en la industria se quiebra ante el empuje de los proveedores de terminales, aplicaciones y contenidos. El acceso a los clientes ya no era exclusivo de los operadores de telecomunicaciones y fueron los nuevos entrantes a una industria extendida TMT los que comenzaron a marcar el ritmo de la innovación y desarrollo de la industria de las telecomunicaciones.

Este cambio en el entorno, ante la madurez del negocio de red y el impacto de la CFG, exigió una revisión integrada de la definición estratégica del negocio global. Porque para rentabilizar el negocio de red era necesario disponer de una oferta de servicios integrados *cuadruple play* y exigía una mayor integración con la industria de los medios y la tecnológica. Este nuevo panorama competitivo condicionó la estrategia de internacionalización de los operadores de telecomunicaciones ante la amenaza de una nueva ola de compras, ventas y fusiones entre operadores y otras empresas de la industria extendida TMT.

No obstante, los operadores de telecomunicaciones mantuvieron una postura conservadora ante el nuevo escenario multimedia y convergente, priorizando sus inversiones en red sobre los contenidos y las aplicaciones como medio para asegurarse el control del cliente en esa oferta integrada de servicios (Larsson, 2007, citado por Lee y

Lee, 2008). Durante esta etapa, los operadores mostraron muchas dificultades para establecer cuál debería ser el alcance óptimo en la oferta de sus servicios y el alcance geográfico de sus operaciones para competir en este nuevo escenario. Adicionalmente, la limitada capacidad interna en los operadores de telecomunicaciones para abordar el lanzamiento conjunto como industria de nuevos servicios globales, como la videoconferencia en abierto o la mensajería instantánea, fue un hándicap para rentabilizar la presencia internacional de la industria (E1).

Ante esta situación, los operadores de telecomunicaciones europeos optaron inicialmente por un planteamiento estratégico de confrontación frente a los *Over The Top* (OTTs). Para ello utilizaron una de sus ventajas competitivas más distintivas: su capacidad de relación e influencia sobre el regulador para que presionara a los nuevos entrantes. Pero los resultados fueron insuficientes. Por lo que más tarde iniciaron un cambio estratégico hacia la colaboración en su relación con las empresas tecnológicas, con un discurso pragmático que perseguía la relajación de las exigencias regulatorias sobre los operadores de telecomunicaciones y no tanto aumentar la presión regulatoria sobre los OTTs (E3).

Finalmente, la necesidad de mantener los flujos de caja y de mejorar los niveles de rentabilidad que exigía el mercado impidió a los operadores de telecomunicaciones decidirse a competir en este nuevo segmento de negocio dentro de la industria ampliada TMT. El negocio tradicional de operación de red todavía reportaba un margen EBITDA cercano al 40%, muy superior al margen que se estimaba alcanzar con el lanzamiento de servicios OTT. Por lo que la gestión estratégica de los operadores de telecomunicaciones siguió priorizando la mejora de la eficiencia del negocio de red (E1, E6, E29).

Respecto a la competencia de los operadores de telecomunicaciones entre sí, su dinámica en Europa durante esta etapa vino marcada por el fenómeno de la convergencia.

Tanto en la oferta de los servicios como en la gestión operativa de las redes. Y actuó como uno de los principales condicionantes en la gestión de la internacionalización que los operadores de telecomunicaciones llevaron a cabo durante este periodo. Así, como en algunos mercados era crítico tener una oferta convergente, los operadores de telecomunicaciones priorizaron las compras de operadores de cable o de red fija en aquellos países donde decidieron consolidar su posición competitiva. U optaron por salir de otros mercados menos prioritarios (E3).

Más tarde, la necesidad de poder diferenciar esa oferta convergente de servicios fijo y móvil de la de los competidores, exigió disponer de contenidos audiovisuales exclusivos. Ello provocó que todos los operadores de telecomunicaciones tuviesen que comenzar a competir por asegurarse esos contenidos que les permitiese diferenciar sus ofertas. Este reto estratégico, que surgió de la nueva dinámica competitiva que generaba una industria extendida TMT, abrió una nueva vía para la internacionalización de los operadores de telecomunicaciones. Tanto para adquirir las capacidades asociadas a la producción, distribución y gestión de esos contenidos como medio para incorporar activos estratégicos distintivos. Porque la producción de contenidos es un negocio cuya producción puede ser exportable a otros mercados y muchas empresas de contenidos ya tienen presencia internacional (E10).

4.4. 2018-

La etapa que comenzó en 2018 vino marcada por las expectativas que generaba la implantación de la nueva generación de tecnología de red llamada 5G. Esta circunstancia era vista por los operadores de telecomunicaciones como una oportunidad para repositionarse dentro de la cadena de valor de la industria extendida TMT. No obstante, para su desarrollo, necesitaban recursos financieros adicionales que hiciesen frente a las nuevas inversiones tecnológicas requeridas y a la compra de licencias de espectro. Y la

situación financiera y niveles de cotización de los operadores de telecomunicaciones, especialmente en Europa, seguían siendo muy débiles e inferiores a los operadores de telecomunicaciones en Estados Unidos (gráfico 3).

Insertar gráfico 3

Los informantes entrevistados anticipan una nueva ola de compras y fusiones a nivel internacional que incluirá principalmente a empresas de cable, telecomunicaciones y contenidos (E3, E4, E7, E10, E22, E23, E25, E36, E43, E49). Tanto como vía de integración vertical del negocio, como integraciones horizontales que permitan ganar en tamaño y reforzar la posición competitiva global. Destaca la reciente compra de los activos europeos del operador de cable americano Liberty Global por parte de Vodafone; la compra de la empresa europea de televisión de pago Sky por parte del operador de cable americano Comcast; o el intento de compra de los activos de entretenimiento de la empresa de contenidos americana 21st Century Fox por parte de Comcast y que finalmente ha sido adquirida por Disney. También en China, Tencent, Baidu y Alibaba han comprado parte de China Unicom. Que entren compañías OTT en un operador marca una trayectoria o modelo diferente que puede extenderse a otros mercados (E22).

No obstante, otros informantes plantean que las operaciones de integración entre los distintos actores de la industria extendida TMT no serán tan generalizadas (E5, E12, E18, E26, E32, E34, E50). Fundamentan su argumentación en las significativas diferencias que todavía existen entre los distintos segmentos de negocio. Tanto en las capacidades requeridas como en los modelos de negocios asociados a cada uno.

Durante el año 2018, se anunciaron los nombramientos de los nuevos Consejeros Delegados en Verizon, BT y Vodafone. Otro indicio de posibles cambios en las estrategias de negocio e internacionalización de esos operadores de telecomunicaciones, al renovarse sus posiciones de liderazgo. Unas estrategias que requerirán identificar y

evaluar las pretensiones de todos los grandes operadores de telecomunicaciones, empresas tecnológicas y grupos de medios, tanto europeos como americanos y asiáticos.

5. LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LOS OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES EUROPEOS

Cuando las empresas definen sus estrategias competitivas, la gestión de la internacionalización aparece como un elemento esencial vinculado a su diseño y ejecución (Rugman y Verbeke, 2004; Zou y Tamer Cavusgil, 1996; Gerpott y Jakopin, 2005; Porter, 1979; Ghoshal, 1987; Powell 2007). Pero la naturaleza de ese vínculo depende de la perspectiva que se adopte en su definición. Básicamente, priorizando las oportunidades que ofrece la dinámica competitiva de una industria o las capacidades diferenciales que posee la empresa respecto a otros competidores.

Pero las estrategias las definen unos directivos que están influidos por unos grupos de interés y un entorno institucional que les rodea (Buckley y Strange, 2011). Son las instituciones políticas, regulatorias o la propia sociedad civil las que generan el contexto donde las empresas compiten (Peng, Wang et al., 2008). Esta tercera perspectiva defiende que los diferentes actores buscan sus propios intereses, pero lo hacen dentro de unos límites establecidos a través de un marco institucional, social y regulatorio que rigen las actuaciones de los estados, las organizaciones y las personas. En consecuencia, la estrategia de una empresa debe considerar el impacto esperado de ese entorno y definir cómo puede actuar para explotar sus capacidades competitivas dentro de ese contexto (Ingram y Silverman, 2000).

Desde la dimensión de la internacionalización, la incorporación de esta tercera perspectiva estratégica se justifica por las diferencias significativas que existen entre instituciones de distintos países, que impactan de manera dispar a nivel nacional o

internacional (Peng, Wang et al., 2008). Porque estas diferencias en el marco institucional doméstico pueden influir en la gestión que las empresas hacen de su internacionalización (Pogrebnyakov y Maitland, 2011). En este sentido, las estrategias de internacionalización de los operadores europeos podrían haber estado, al menos en parte, condicionadas por las instituciones domésticas.

Para analizarlo, se pueden identificar diversos factores externos e internos a los operadores que condicionaron la gestión de su internacionalización durante las últimas décadas. Los externos están ligados a la estructura particular de su industria y al entorno institucional en el que se desarrolla. Por otro lado, los internos están ligados al perfil propio de cada operador y a las instituciones que gobiernan sus grupos de interés. Así, si la capacidad de decisión y actuación reside en la propia empresa, distintas formas de reaccionar ante el entorno externo conllevarían modelos diferentes de gestión de la internacionalización como palanca estratégica de los operadores.

El primero de los factores externos fue la enorme influencia que los gobiernos y reguladores han ejercido en la dinámica competitiva de sus mercados. De facto, condicionan quienes y cómo pueden operar en ellos y son determinantes en las cortas ventanas de oportunidad disponibles para entrar y salir en un país (Sarkar, Cavusgil et al., 1999). La imperfección del mercado que supone la intervención de los gobiernos también condiciona las fusiones y compras entre operadores, incluso oponiéndose en muchos casos, siendo una de las razones por las que la consolidación en Europa todavía no se ha producido.

Otro factor externo muy significativo fue la exigencia, desde los agentes financieros, de generar mayores economías de escala para compensar la fuerte caída en los márgenes del negocio en Europa. Porque si el tamaño de los mercados donde competía el operador era pequeño, alcanzar esas economías de escala y las eficiencias asociadas a

las mismas era más difícil (Laanti, McDougall et al., 2009). Tradicionalmente, la expansión internacional había sido la alternativa más utilizada por los operadores europeos para conseguir esas ventajas (Dike y Rose, 2017).

Un último elemento externo muy relevante en las decisiones de internacionalización de los operadores de telecomunicaciones europeos fue el fenómeno de la convergencia, particularmente desde la CFG (Wirtz, 2001). La literatura académica utiliza este mismo concepto para referirse a dos impactos, complementarios entre sí, que tiene la digitalización de las redes en el negocio de las telecomunicaciones. El primero de ellos es la convergencia de servicios, que se inicia con la oferta conjunta de servicios de telefonía fija, móvil e internet (*triple play* en inglés) y que posteriormente integra contenidos de video (*cuadruple play* en inglés) (Lee y Lee, 2008). La creciente exigencia de disponer de una oferta comercial integrada de estos servicios condicionaba la posición competitiva de los operadores respecto al cliente y actuaba como impulsor de la industria ampliada TMT a través de la integración vertical de las empresas (Wulf y Zarnekow, 2011). El segundo impacto es operativo, la convergencia de redes, que provocó la necesidad de disponer y operar conjuntamente unas redes fijas y móviles que inicialmente se habían desarrollado por separado.

Respecto a los factores internos, el primer elemento a destacar fue la actitud mostrada por los operadores hacia el riesgo que surge de la desventaja del extranjero (*liability of foreignness* en inglés), y del desconocimiento y falta de información de los mercados externos (Rugman y Oh, 2013). De hecho, no todos los operadores muestran una misma predisposición al riesgo (Powell, 2007) y su actitud varía en función de su experiencia previa en la internacionalización y del perfil de las personas que los lideran. En este sentido, después del estallido de la burbuja puntocom ya se puso de manifiesto la diferencia en la percepción de riesgo de los operadores de telecomunicaciones

estadounidenses respecto a los europeos, que empujó a la retirada de los primeros de la escena internacional y concentrarse en su creciente mercado interno que se encontraba en plena fase de consolidación. Por el contrario, los operadores europeos mantuvieron, con un ritmo irregular, su expansión internacional hasta que los efectos de la CFG y el cambio en la dinámica competitiva de sus mercados domésticos les obligaron a priorizar un enfoque más racional a su internacionalización.

Un segundo factor interno que condicionó su presencia internacional fue la capacidad financiera de cada operador, que hace referencia al nivel de endeudamiento y al respaldo recibido por los mercados de capitales o accionistas de referencia como los gobiernos o fondos institucionales. El problema de la deuda ya apareció por primera vez entre los grandes operadores europeos como consecuencia de la espiral de fusiones y compras de finales de los años 90 y del pago de las licencias móviles 3G. Esta situación exigió un cambio de estrategia hacia la búsqueda de ingresos y beneficios a expensas de ganar tamaño, ralentizó el ritmo de internacionalización e incluso provocó un repliegue de algunos operadores (Curwen, 2001; Turner, 2005). Pero la delicada situación financiera de algunos operadores y la fuerte reducción de los flujos de caja en toda la industria europea a partir de la CFG, influyó para que todos los operadores hayan aplicado durante estos años ese enfoque racional a su internacionalización.

Existen dos elementos internos adicionales que condicionaron los modelos de internacionalización de los operadores de telecomunicaciones europeos. El primero de ellos fue la necesidad de los operadores de captar recursos y nuevas capacidades que les permitiese mejorar sus ratios de eficiencia. El segundo elemento estaba vinculado al posicionamiento estratégico elegido por cada operador para competir en la industria extendida TMT y que exigía la búsqueda de determinados activos estratégicos. Estos activos engloban conceptos como las licencias concedidas por los gobiernos, acuerdos

con socios locales y otros operadores y compra de empresas de contenidos o de tecnologías.

En resumen, la fuerte caída en los márgenes de negocio en Europa, al implantarse la cultura del *low cost*, redujo los flujos de caja y debilitó la posición financiera de los operadores de telecomunicaciones en sus mercados domésticos. Por otro lado, la mayoría de los operadores no generaban las sinergias que estaban previstas en los planes de negocios por una mayor presencia internacional. Esta necesidad acuciante de ganar eficiencia fue amplificadas por la presión de los mercados financieros, que exigían priorizar los objetivos de rentabilidad sobre los de crecimiento. Ante esta situación, la estrategia de internacionalización tuvo que ser reformulada al mismo tiempo que se redefinía un nuevo posicionamiento competitivo dentro de una industria extendida TMT. Una definición estratégica que estuvo condicionada por la continua disminución de los márgenes del negocio (gráfico 4) y la limitación de no aumentar el endeudamiento (gráfico 5).

Insertar gráficos 4 y 5

Todos los operadores europeos compartieron un mismo planteamiento general hacia la internacionalización. Y fue optar por un enfoque racional a través de la consolidación de las operaciones, saliendo de los mercados pequeños donde era difícil conseguir economías de escala para reforzar sus posiciones en los mercados de mayor tamaño. A partir de ese momento, los indicadores del número de clientes, cuota de mercado y volumen de capital invertido a nivel local pasaron a priorizar las decisiones estratégicas sobre internacionalización (E14). Porque se produjo un cambio en los argumentos de racionalidad aplicados a la internacionalización, considerando que las economías de escala que tenían mayor impacto en la cuenta de resultados global eran las obtenidas a nivel local. Por ejemplo, no era posible conseguir integrar los sistemas en

zonas como Latinoamérica o Europa del Este por motivos de la regulación, que obligaba a instalar equipos a nivel local para facilitar la interceptación de llamadas locales, o por cuestiones del *legacy* de los sistemas que impedían la interoperabilidad.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo tenía como objetivo principal conocer cómo los operadores de telecomunicaciones europeos han utilizado la gestión de su internacionalización como palanca competitiva de sus estrategias de negocio desde la CFG. Para disponer de un marco temporal comparativo, la investigación abarcó el estudio por etapas de la presencia internacional y de su vinculación con la estrategia competitiva de siete de los principales operadores europeos y estadounidenses desde 1984. Con un enfoque particular en los últimos 10 años, cuando el estallido de la CFG y la aparición de los teléfonos inteligentes y del ecosistema de aplicaciones marcaron un cambio significativo en su posición competitiva respecto a otros actores de la industria extendida TMT.

Los resultados de la investigación muestran que la ruptura tecnológica asociada a la digitalización, la irrupción de los teléfonos inteligentes con el lanzamiento global del primer iPhone y la aparición de un ecosistema de aplicaciones, difuminaron las fronteras entre las industrias de telecomunicaciones, medios y tecnologías. Como consecuencia de ello, los límites de la industria para la que los operadores de telecomunicaciones habían diseñado sus estrategias competitivas eran, de facto, más amplios. Y esta situación provocó un cambio en la dinámica competitiva de los operadores que debilitó su posicionamiento competitivo frente al cliente final, antiguos proveedores y los nuevos actores surgidos de la disrupción tecnológica.

Adicionalmente, el impacto negativo de la CFG en Europa condicionó muy significativamente la dinámica competitiva de su industria. La implantación de la cultura

low cost en los clientes particulares, la necesidad de reducir costes de los clientes empresariales y las exigencias recaudatorias de los gobiernos ante los crecientes déficits públicos fomentaron una guerra de precios que deterioró significativamente la situación financiera de los operadores.

Los operadores europeos optaron por defender su posición competitiva en sus mercados domésticos en detrimento de su presencia internacional. Unos mercados que generaban una parte muy importante de su negocio y que la presión de los gobiernos nacionales exigía proteger. Y donde existía un entorno competitivo que favoreció la entrada en guerra de precios y la exigencia de ofrecer servicios en convergencia para diferenciarse, retener su base de clientes y forzar la consolidación interna entre operadores. Esta situación erosionó significativamente el valor de los mercados y exigió a los operadores de telecomunicaciones implantar unos programas de racionalización y optimización de sus operaciones que compensase esa pérdida de valor con la generación de mayores economías de escala. Adicionalmente, las necesidades financieras que demandaba la inversión en infraestructura por la creciente demanda de banda ancha y la exigencia de disponer de redes convergentes, también añadió presión en la generación de flujo de caja. Más aún cuando los operadores europeos optaron por no compartir el despliegue de esas redes ni su mantenimiento.

Como resultado de esta situación, los mercados financieros exigieron a los operadores de telecomunicaciones priorizar los objetivos de rentabilidad y solidez financiera. Por lo que los operadores de telecomunicaciones optaron por consolidar su presencia internacional, priorizando los mercados de mayor tamaño y donde su posición competitiva les permitiese alcanzar mayores economías de escala y sinergias que las obtenidas hasta la fecha. Y, de esta manera, liberar los recursos financieros necesarios

para defender sus posiciones competitivas en unos mercados domésticos que demandaban una inversión en redes convergentes muy importante.

En contraposición, la dinámica competitiva a la que se enfrentaron los operadores de telecomunicaciones en Estados Unidos contrastaba con la situación en Europa. La existencia efectiva de un mercado doméstico único y de gran tamaño, permitió a sus operadores obtener las ventajas de las economías de escala sin necesidad de internacionalizarse. Por otro lado, una regulación más receptiva a la consolidación entre sus operadores y a la compartición de la inversión en el despliegue de las redes reforzó su situación financiera. Adicionalmente, la menor duración y profundidad del impacto de la CFG y un negocio de telefonía móvil todavía en crecimiento permitieron evitar las guerras de precios y la erosión de los márgenes operativos.

Como resultado de estas diferencias en la utilización de la internacionalización como estrategia competitiva y en las dinámicas competitivas domésticas de ambas regiones, se produjo una evolución divergente en la capitalización bursátil de sus operadores de telecomunicaciones. Los estadounidenses pudieron recuperar a finales de 2017 los niveles de valoración previos a la CFG, mientras que los europeos seguían un 24% por debajo.

Las conclusiones de este trabajo se dirigen a confirmar la importancia que el marco institucional y regulatorio doméstico tiene en la dinámica competitiva de la industria de las telecomunicaciones y en su extensión hacia una industria TMT. Por lo que los gobiernos, reguladores y los altos directivos empresariales deben incorporar su influencia cuando elaboran las estrategias competitivas de los países y de los operadores de telecomunicaciones. Por otro lado, también ha quedado evidenciado que la internacionalización en la industria de las telecomunicaciones no es un requisito indispensable para alcanzar las ventajas asociadas al tamaño y mantener un liderazgo

global. Existen otros factores, como la posición competitiva en cada mercado local, que influyen muy significativamente. Por último, y ante las condiciones competitivas exigidas para el próximo despliegue de la tecnología 5G, los operadores de telecomunicaciones y gobiernos europeos disponen, en las consecuencias negativas que supuso el lanzamiento de la tecnología 3G a comienzos de siglo, de una enseñanza única para fundamentar sus decisiones.

Finalmente, sería muy valioso que futuros trabajos académicos investigaran cuantitativamente sobre la relevancia e impacto económico de las economías de escala que se producen a nivel transnacional y local en esta industria. Este ha sido uno de los temas más relevantes mencionados por muchos de los informantes entrevistados, pero sobre el que no ha sido posible obtener evidencias concretas o modelos de estudios internos. Incluso los profesionales responsables de las áreas de finanzas y estrategia de estas empresas han mostrado mucho interés en conocer si un estudio de este tipo es posible y en colaborar en su elaboración. Otra línea de investigación interesante sería comparar la situación a la que los operadores europeos se enfrentaron cuando definieron sus estrategias de negocio ante la llegada de la tecnología 3G y la situación actual respecto a la tecnología 5G. Un estudio comparativo donde la posición competitiva actual de los operadores y proveedores de tecnología europeos es muy distinta respecto a sus competidores estadounidenses y la creciente industria china.

REFERENCIAS

- ALVIAREZ, V., CRAVINO, J. and LEVCHENKO, A.A., 2017. The growth of multinational firms in the Great Recession. *Journal of Monetary Economics*, 85, pp. 50-64.
- BARNEY, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120.
- BORRMANN, C., 2001. Corporate strategies in the telecommunications sector in an environment of continuing liberalization. *HWWA Discussion Paper*, 122.

BUCKLEY, P.J. and STRANGE, R., 2011. The governance of the multinational enterprise: Insights from internalization theory. *Journal of Management Studies*, 48(2), pp. 460-470.

CURWEN, P., 2001. An analysis of recent structural and strategic issues in telecommunications. *Info*, 3(5), pp. 381-405.

CURWEN, P., 1999. Telcos take over the world? *Info*, 1(3), pp. 239-251.

CURWEN, P. and WHALLEY, J., 2016. The tangled web of mobile telecommunication mergers: Hutchison Whampoa, Telefonica and BT. *Info*, 18(2), pp. 17-37.

DIKE, M.C. and ROSE, E.L., 2017. Internationalization of mobile telecommunications: a systematic literature review. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), pp. 308-321.

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

EISENHARDT, K.M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), pp. 532-550.

GEORGE, A.L. and BENNETT, A., 2004. Case studies and theory development in the social sciences. Cambridge, Mass. [u.a.]: MIT Press.

GERPOTT, T.J. and JAKOPIN, N.M., 2008. Determinants of mobile network operators' choice of cross-border entry modes. *International Journal of Mobile Communications*, 6(2), pp. 177-198.

GERPOTT, T.J. and JAKOPIN, N.M., 2005. The degree of internationalization and the financial performance of European mobile network operators. *Telecommunications Policy*, 29(8), pp. 635-661.

GHOSHAL, S., 1987. Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), pp. 425-440.

INGRAM, P. and SILVERMAN, B.S., 2000. Introduction: The new institutionalism in strategic management. *The new institutionalism in strategic management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 1-30.

LAANTI, R., MCDUGALL, F. and BAUME, G., 2009. How well do traditional theories explain the internationalisation of service MNEs from small and open economies?—Case: National telecommunication companies. *Management International Review*, 49(1), pp. 121-144.

LEE, S. and LEE, S., 2008. MULTIPLE PLAY STRATEGY IN GLOBAL TELECOMMUNICATION MARKETS: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *International Journal of Mobile Marketing*, 3(2).

MANERO, C., 2011. World Telecom Services Market: Markets and Data. *Communications and Strategies*, (83), pp. 131-135.

PENG, M.W., SUN, S.L., PINKHAM, B. and CHEN, H., 2009. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), pp. 63-81.

PENG, M.W., WANG, D.Y. and JIANG, Y., 2008. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), pp. 920-936.

POGREBNYAKOV, N. and MAITLAND, C.F., 2011. Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, 17(1), pp. 68-82.

PORTER, M.E., 1986. Changing patterns of international competition. *California management review*, 28(2), pp. 9-40.

PORTER, M.E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Strategic Planning: Readings*, pp. 102-117.

- POWELL, S.R., 2007. International expansion of wireless telecommunications service providers: A comparative analysis, *Wireless Telecommunications Symposium, IEEE*, pp. 1-8.
- RUGMAN, A.M. and OH, C.H., 2013. Why the home region matters: location and regional multinationals. *British Journal of Management*, 24(4), pp. 463-479.
- RUGMAN, A.M. and VERBEKE, A., 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp. 3-18.
- SARKAR, M.B., CAVUSGIL, S.T. and AULAKH, P.S., 1999. International expansion of telecommunication carriers: The influence of market structure, network characteristics, and entry imperfections. *Journal of International Business Studies*, 30(2), pp. 361-381.
- TRILLAS, F., 2002. Mergers, acquisitions and control of telecommunications firms in Europe. *Telecommunications Policy*, 26(5-6), pp. 269-286.
- TURNER, C., 2005. The international strategies of Europe's incumbent telecommunications operators: towards a strategic typology. *European Business Review*, 17(4), pp. 340-351.
- WIRTZ, B.W., 2001. Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long range planning*, 34(4), pp. 489-506.
- WULF, J. and ZARNEKOW, R., 2011. Cross-Sector Competition in Telecommunications. *Business & Information Systems Engineering*, 3(5), pp. 289-298.
- YIN, R.K., 2013. *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- YIN, R.K., 1994. Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation practice*, 15(3), pp. 283-290.
- ZOU, S. and TAMER CAVUSGIL, S., 1996. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), pp. 52-69.

Tablas, gráficos o ilustraciones

Tabla 1: Caracterización de la internacionalización de los Operadores de telecomunicaciones

Dimensión	Conceptos
Alcance de la internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia • Grado de internacionalización
Modelo de propiedad y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia operativa • Control sobre decisiones
Enfoque temporal	<ul style="list-style-type: none"> • Linealidad • Ritmo o secuencia
Planteamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivo / seguidor • Proactivo / líder • Planificado / racional • Oportunista / comportamiento

Fuente: Elaboración propia como resultado de una revisión de la literatura académica

Tabla 2: Listado de entrevistados

Nº	ORGANIZACIÓN	EXPERIENCIA RELEVANTE	MIEMBRO O CONSEJO	MIEMBRO COMITÉ DIRECCIÓN	FECHA	TIPO
1	OPERADOR	DG Estrategia y Transformación - País		X	11/10/2017	Presencial
2	OPERADOR	D Desarrollo Negocio - País			24/10/2017	Presencial
3	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría			27/10/2017	Presencial
4	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría			31/10/2017	Presencial
5	OPERADOR	DG Estrategia y Regulación - País		X	03/11/2017	Presencial
6	OPERADOR	Chief Regional Officer; D Alianzas Estratégicas - Grupo; Experiencia en tres operadores		X	03/11/2017	Presencial
7	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría			06/11/2017	Presencial
8	PROVEEDOR RED	Presidente Ejecutivo - Grupo	X		13/11/2017	Presencial
9	PROVEEDOR RED	D Estrategia y Comunicación - País		X	15/11/2017	Presencial
10	OPERADOR	SVP Ejecutivo Desarrollo de Negocio - Grupo	X		29/11/2017	Presencial
11	OPERADOR	D Marketing Estratégico - Grupo			01/12/2017	Presencial
12	OPERADOR	VP Ejecutivo Finanzas - Grupo		X	03/01/2018	Presencial
13	OPERADOR	Presidente Ejecutivo - Grupo	X		14/02/2018	Presencial
14	OPERADOR	D Planificación Estratégica - Grupo			20/02/2018	Presencial
15	OPERADOR	D Estrategia Corporativa - Grupo			20/02/2018	Presencial
16	OPERADOR	D Estrategia y Transformación - Filial Móvil Grupo		X	21/02/2018	Presencial
17	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría			23/02/2018	Skype
18	OPERADOR RED / OPERADOR	Presidente Ejecutivo - Grupo; Consejero en dos operadores	X		28/02/2018	Presencial
19	OPERADOR	D Finanzas - País; Experiencia en dos operadores		X	28/02/2018	Skype
20	OPERADOR / GRUPO MEDIOS / TECNOLÓGICA	Consejero Delegado - Grupo; Presidente Ejecutivo - Grupo	X		02/03/2018	Presencial
21	OPERADOR	DG Comercial Multinacionales - País		X	07/03/2018	Presencial
22	OPERADOR	Consejero Delegado - Grupo	X		09/03/2018	Presencial
23	OPERADOR	VP Estrategia - Grupo; Experiencia en dos operadores			09/03/2018	Skype
24	OPERADOR	Consejero Delegado - País; Experiencia en tres operadores	X		11/03/2018	Skype
25	OPERADOR	DG Internacional - Grupo; Consejero Delegado Filial Tecnológica Grupo	X		12/03/2018	Telefono
26	OPERADOR	Consejero Delegado - Filial Móvil Grupo	X		13/03/2018	Presencial
27	OPERADOR	DG Planificación y Control de Gestión - Grupo		X	13/03/2018	Presencial
28	OPERADOR	Presidente Ejecutivo - Filial Multinacionales Grupo	X		13/03/2018	Presencial
29	OPERADOR	Consejero Delegado Filial Internacional Grupo; Experiencia en dos operadores	X		16/03/2018	Presencial
30	REGULADOR	D Departamento Telecomunicaciones - País; DG Internacional - Grupo	X		19/03/2018	Presencial
31	OPERADOR	Consejero Delegado - País	X		20/03/2018	Presencial
32	OPERADOR	Presidente Ejecutivo y Consejero - País; VP Ejecutivo Filial Grupo	X		23/03/2018	Presencial
33	OPERADOR	D Estrategia - País		X	23/03/2018	Presencial
34	TECNOLÓGICA	Presidente Ejecutivo - Región	X		02/04/2018	Presencial
35	PROVEEDOR RED	Consejero Delegado - País	X		09/04/2018	Presencial
36	OPERADOR	D Estrategia y Transformación - País		X	11/04/2018	Presencial
37	OPERADOR	Presidente Ejecutivo - País	X		12/04/2018	Presencial
38	OPERADOR	VP Ejecutivo Estrategia Corporativa - Grupo	X		12/04/2018	Skype
39	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría			12/04/2018	Presencial
40	OPERADOR	Consejero Delegado - Filial Multinacionales Grupo	X		16/04/2018	Presencial
41	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría			16/04/2018	Presencial
42	OPERADOR	DG Internacional Grupo			18/04/2018	Presencial
43	OPERADOR	VP Desarrollo de Negocio y Estrategia - Grupo			26/04/2018	Presencial
44	OPERADOR	Consejero Delegado - País	X		26/04/2018	Skype
45	GRUPO MEDIOS ORGANIZACIÓN SECTORIAL	D Contenidos - País			27/04/2018	Presencial
46	OPERADOR	D Estrategia - Europa			22/05/2018	Telefono
47	OPERADOR	DG Finanzas - País		X	24/05/2018	Presencial
48	OPERADOR	Consejero Delegado Filial Internacional; DG Alianzas - Grupo	X		31/05/2018	Presencial
49	OPERADOR	D Multinacionales - Región		X	07/06/2018	Presencial
50	TECNOLÓGICA / OPERADOR	D Compra Contenidos - Región; Experiencia en dos operadores			26/06/2018	Presencial

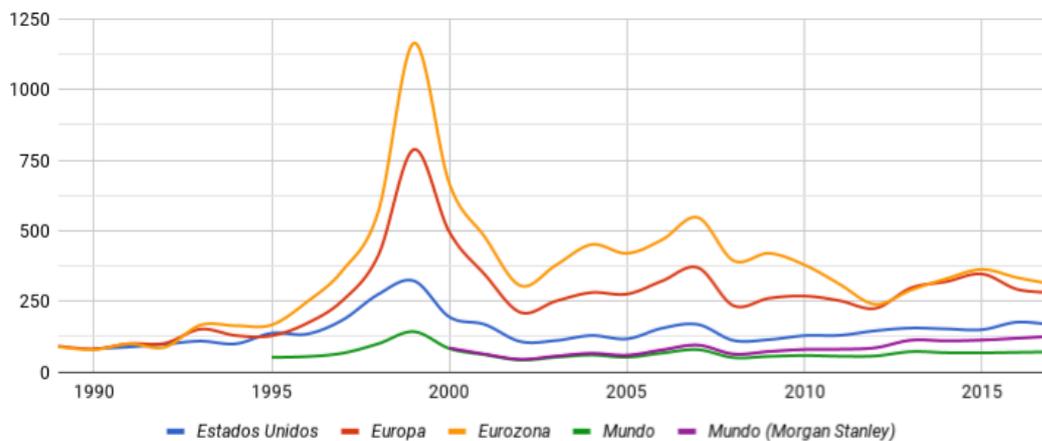
Fuente: Elaboración propia. Orden cronológico

Tabla 3: Fuentes de información secundarias

Fuente	Tipo de información	Tarea de análisis
Artículos académicos	Casos de estudio de operadores	Industria y empresa
Bloomberg	Financiera	Industria y empresa
Factset	Financiera y corporativa	Industria y empresa
Financial Times	General periodística	Entorno, industria y empresa
GSMA	Económica y corporativa	Industria
Informes anuales y documentación corporativa	Financiera, económica y corporativa	Industria y empresa
Idate	Financiera, económica y corporativa	Industria
ITU	Financiera, económica y corporativa	Industria
Webs corporativas	Financiera, económica y corporativa	Empresa

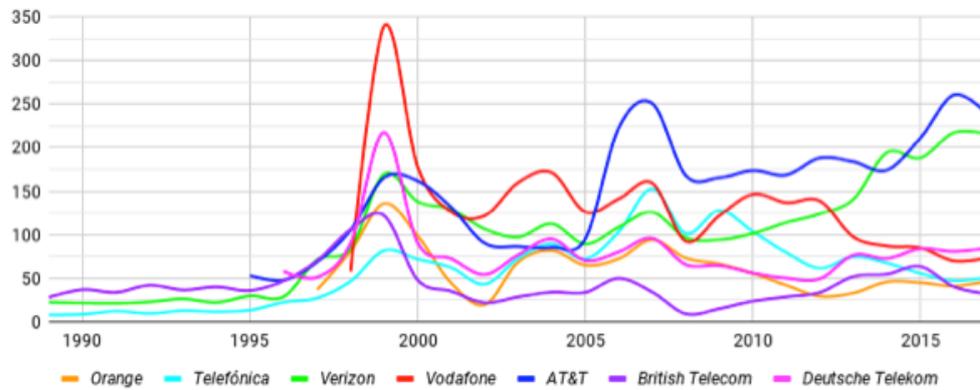
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Evolución de los índices de capitalización – Industria Telecomunicaciones (1984 – 2017)



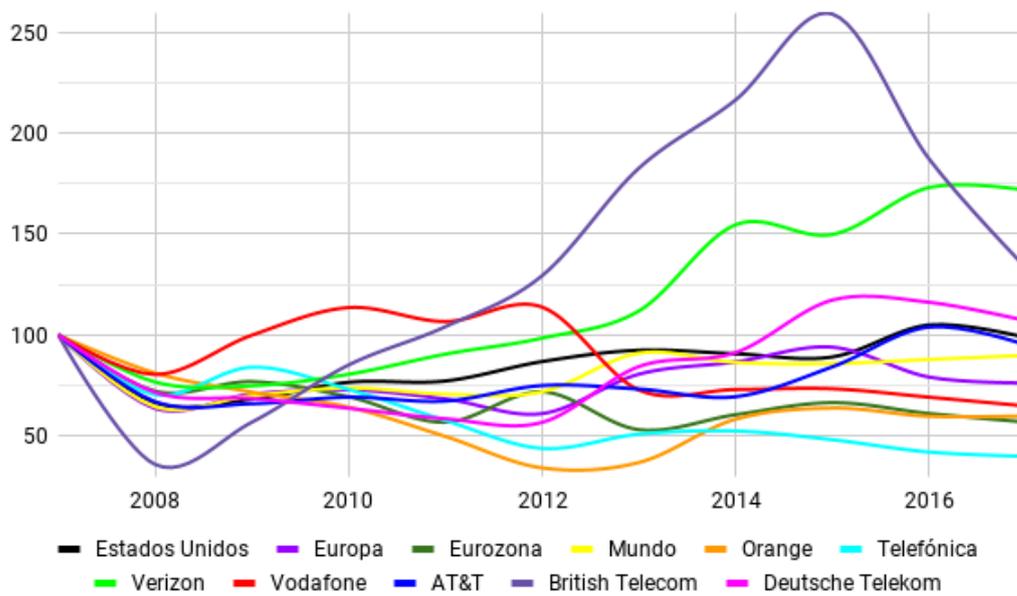
Fuente: Preparación propia con datos de Bloomberg

Gráfico 2: Evolución del valor de capitalización - Operadores de telecomunicaciones (1989 – 2017). En MM de US\$



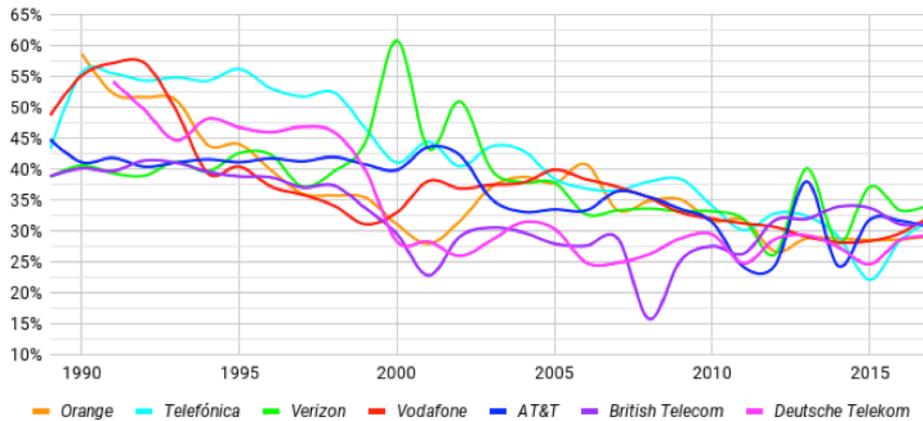
Fuente: Preparación propia con datos de Factset

Gráfico 3: Evolución de los índices de capitalización - Operadores de telecomunicaciones e índices sectoriales (2007 – 2017).



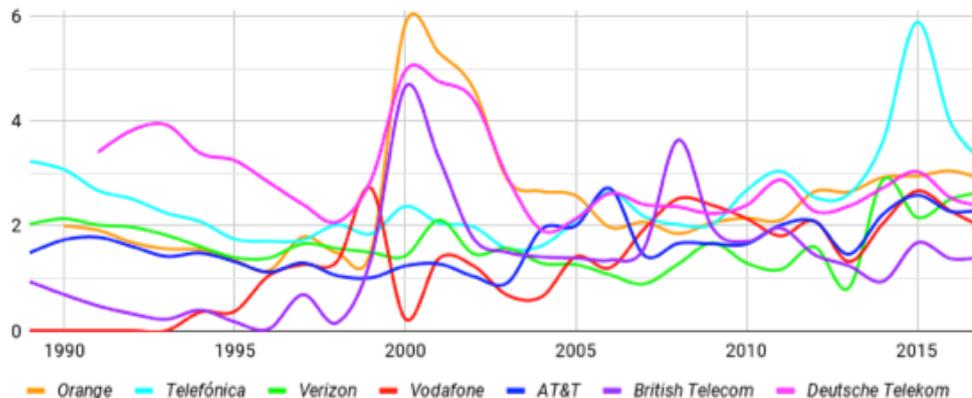
Fuente: Elaboración propia con datos de Factset y Bloomberg. Base 100: 2007

Gráfico 4: Evolución margen EBITDA - Operadores de telecomunicaciones (1989-2017).



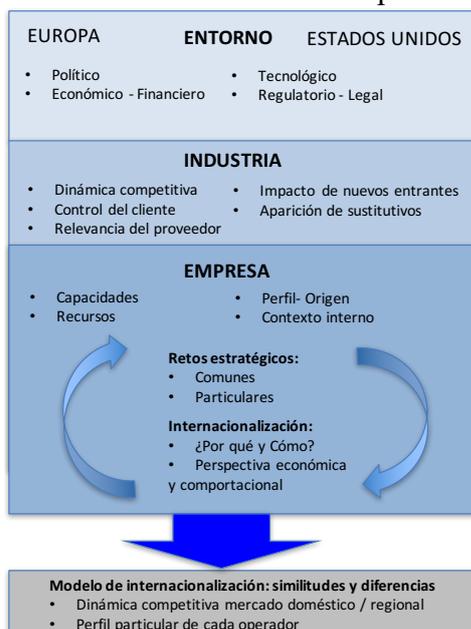
Fuente: Preparación propia con datos de Factset

Gráfico 5: Evolución ratio de endeudamiento - Operadores de telecomunicaciones (1989 – 2017). Número de veces EBITDA/Deuda Neta



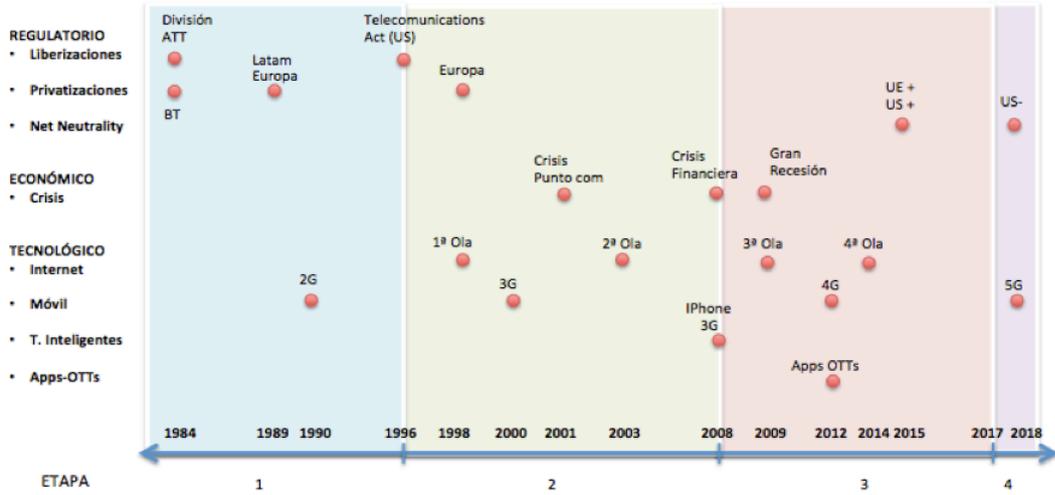
Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Ilustración 1: Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: Etapas en el contexto competitivo global de la industria de Telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia