



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ESTRATEGIA  
COMPETITIVA DE LOS OPERADORES DE  
TELECOMUNICACIONES DESDE LA CRISIS FINANCIERA  
GLOBAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE 7 CASOS EN LA  
UNIÓN EUROPEA Y ESTADOS UNIDOS**

**Autor: Rafael Ramiro Moreno**

**Director: Alfredo Arahetes García**

**Madrid**

**Diciembre, 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

En la vida, para conseguir lo que te propongas, tienes que estar rodeado de personas que complementen tus carencias, te apoyen incondicionalmente y te quieran tal y como eres. Este es mi caso. Quien me conozca bien sabe que no hay fundamento teórico que lo pueda explicar. Por esta razón, esta tesis doctoral no hubiese sido posible sin la influencia y ánimo de todas las personas que están y han estado cerca de mí a lo largo de mi vida.

Citar a todas esas personas en este texto superaría la extensión de la propia tesis. Sin embargo, quiero dejar constancia de mi especial agradecimiento:

A mis padres, que me educaron con base en unos valores transmitidos a través del ejemplo diario. Mi madre, la bondad. Mi padre, la responsabilidad. A mi padre, que vio orgulloso como comencé esta tesis, le hubiese encantado verme defenderla ante el tribunal.

A mi esposa, Marta, mujer única y excepcional quien atesora todas las virtudes que una persona puede tener. Su especial apoyo, comprensión y motivación durante estos años como doctorando siguen engrandeciendo su figura como pilar de nuestra familia.

A mis hijos, Fernando, Cristina y Belén, quienes me enorgullecen cada día y han sido mi otra gran motivación durante estos años como estudiante. Espero que lo que ven en casa les ayude a no ponerse límites en su futuro.

A mi director de tesis, Alfredo Arahetes, quien ha sabido guiarme y aconsejarme a la perfección durante estos años. No podría haber tenido mejor director. Ahora un gran amigo.

A mi principal valedor en el mundo académico, mi amigo Robert Robinson, quien me ha apoyado sin condiciones durante estos intensos años. Su ayuda e impulso son parte de esta tesis.

A mis profesores, quienes descubrieron un mundo totalmente nuevo para mí. Quiero mencionar expresamente a Carmen Meneses, quien me ha regalado muchas horas de su tiempo personal ayudándome a poner en práctica la metodología cualitativa que nos enseñó en clase.

A mis compañeros de trabajo, quienes me animan a mejorar cada día. Especialmente a Juan José Barbachano, quien me ha ayudado continuamente a lo largo de esta aventura repleta de requisitos administrativos.

A mis compañeros de promoción, quienes han contribuido desde el primer día a mantener la motivación del grupo y a crear el necesario espíritu de compañerismo requerido para terminar una tesis. Quiero mencionar expresamente a Ramón Bermejo, quien también me ha regalado mucho tiempo personal y dosis de paciencia para extraer todos los datos de Factset y Bloomberg.

A los directivos y profesionales entrevistados, sin cuya aportación este trabajo no hubiese sido posible. También a todos aquellos que me ayudaron a conseguir hacerles partícipes.

A mis hermanos, familia y amigos, quienes de alguna u otra forma se han visto afectados por mi dedicación a esta tesis. También por su apoyo y ánimo para realizarla.

A todos, mi cariño y gratitud.

## RESUMEN

Los operadores de telecomunicaciones (OTs) han sido protagonistas del fenómeno de la globalización de la economía mundial durante las últimas décadas. Por ello, la gestión de su internacionalización ha sido una palanca esencial en sus estrategias competitivas. Pero la disrupción tecnológica provocada por la digitalización e internet y el impacto de la Crisis Financiera Global (CFG) de 2008 modificaron la dinámica competitiva de una industria, las Telecomunicaciones, que se extendió a los Medios y la Tecnología (industria TMT). Diez años después, la posición financiera y competitiva de los operadores europeos era mucho más débil que la de sus competidores estadounidenses. Al mismo tiempo, la presencia internacional de estos últimos seguía siendo casi nula, lo que contrastaba con la significativa presencia que mantenían fuera de Europa los primeros. Este estudio identifica y analiza los factores que han motivado esas diferencias para comprender cómo y por qué se han producido. Para ello, se realizó un estudio comparativo de casos sobre cómo 7 OTs de la Unión Europea (UE) y Estados Unidos han gestionado su internacionalización como palanca de sus estrategias competitivas. Se analizaron las contribuciones realizadas por 50 altos directivos, consejeros y profesionales de la industria mediante entrevistas semiestructuradas, apoyadas en información obtenida de fuentes secundarias. La investigación identifica 4 etapas en el desarrollo de la industria de las Telecomunicaciones a través del impacto de diversos factores en su dinámica competitiva. También vincula la desigual evolución de los OTs analizados a las diferencias existentes en sus mercados domésticos, la actuación de sus gobiernos y reguladores, la profundidad y duración de la CFG y el planteamiento estratégico de cada operador. Los resultados obtenidos señalan que la mayor duración y profundidad de la CFG en Europa y las significativas diferencias coyunturales y estructurales existentes entre ambas regiones propiciaron un entorno y dinámica competitiva menos favorable para los OTs de la UE. También que la reacción estratégica de los OTs en Estados Unidos fue más eficaz que la observada en la UE. Estas enseñanzas pretenden contribuir a la reflexión de los legisladores y reguladores sobre el futuro marco competitivo e institucional de la industria extendida TMT en la UE y a la formulación estratégica de sus OTs que los haga tan competitivos como los de Estados Unidos.

**Palabras clave:** Negocios Internacionales, Internacionalización, Estrategia Competitiva, Telecomunicaciones, Operador de Telecomunicaciones, Estados Unidos, Unión Europea.

## **ABSTRACT**

Telecommunications operators (OTs) have been leading players in the globalization of the world economy during recent decades. Accordingly, internationalization has been an essential lever in their competitive strategies. But technological disruption and the Global Financial Crisis (GFC) of 2008 reshuffled the competitive dynamics of an industry, Telecommunications, which was extended to Media and Technology (TMT). Ten years later, the financial and competitive position of European operators was much weaker than that of their American competitors. At the same time, the international footprint of the Americans remained almost nil, which contrasted with the significant presence that the Europeans maintained outside Europe. This study aims to identify and analyze the factors that have driven this gap and to understand how and why it happened. A comparative case study of 7 OTs in the European Union and the United States was undertaken 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 4 stages in the development of the Telecommunications industry through the impact of various factors on its competitive dynamics. It also links the uneven evolution of the OTs studied to the differences in their domestic markets, the actions of their governments and regulators, the depth and duration of the CFG and the strategic reaction of each operator. Results indicate that a longer and deeper CFG in Europe and the significant current and structural differences between the two regions led to a less favorable competitive environment and dynamics for the EU's OTs. In addition, the strategic reaction of the OTs in the United States was more effective than that observed in the EU. Results allowed to extract lessons that can contribute to reassess the regulatory and institutional framework of the TMT industry in Europe and to the strategic definition of the OTs in the EU to turn as competitive as those in United States.

**Key words:** International Business, Internationalization, Competitive Strategy, Telecommunications, Telecommunications Operator, United States, European Union.

## TABLA DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1 Objeto de estudio	15
1.2 Justificación del tema de investigación	16
1.3 Objetivos y contribución del estudio	18
1.4 Metodología y fuentes	20
1.5 Estructura	20
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Teorías sobre la gestión estratégica	25
2.2 Teorías sobre la internacionalización	31
2.3 Modelos de internacionalización en la industria de las Telecomunicaciones	40
2.4 Modelo conceptual	52
<b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>58</b>
3.1 Método de investigación.	59
3.2 Pregunta de investigación	60
3.3 Fases del diseño de la investigación y análisis	61
3.4 Selección de la muestra	62
3.5 Estructura y realización del caso de estudio	65
3.6 Diseño y realización de las entrevistas	69
3.7 Análisis, fiabilidad y validación de los resultados	72
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES....</b>	<b>77</b>
4.1 Evolución del entorno institucional, económico y de la regulación	77
4.2 Progreso tecnológico	86
4.3 Dinámica competitiva en la industria global de las Telecomunicaciones	91
1984-1996.....	93
1997-2007.....	95
2008-2017.....	99
2018-.....	106
4.4 Mercado doméstico de las Telecomunicaciones en Estados Unidos y la UE	107
Estados Unidos.....	108
Unión Europea.....	113
<b>5. ANÁLISIS DE LOS OPERADORES.....</b>	<b>118</b>
5.1 Orange	118
Perfil de la empresa.....	118
Desarrollo internacional.....	121

Gestión estratégica de la internacionalización.....	124
Caracterización del modelo de internacionalización.....	129
5.2 Telefonica	131
Perfil de la empresa.....	131
Desarrollo internacional .....	135
Gestión estratégica de la internacionalización.....	137
Caracterización del modelo de internacionalización.....	144
5.3 Verizon	148
Perfil de la empresa.....	148
Desarrollo internacional .....	151
Gestión estratégica de la internacionalización.....	152
Caracterización del modelo de internacionalización.....	154
5.4 Vodafone	155
Perfil de la empresa.....	155
Desarrollo internacional .....	159
Gestión estratégica de la internacionalización.....	161
Caracterización del modelo de internacionalización.....	163
5.5 ATT	166
Perfil de la empresa.....	166
Desarrollo internacional .....	169
Gestión estratégica de la internacionalización.....	170
Caracterización del modelo de internacionalización.....	172
5.6 BT	172
Perfil de la empresa.....	172
Desarrollo internacional .....	176
Gestión estratégica de la internacionalización.....	177
Caracterización del modelo de internacionalización.....	179
5.7 Deutsche Telekom	180
Perfil de la empresa.....	180
Desarrollo internacional .....	184
Gestión estratégica de la internacionalización.....	185
Caracterización del modelo de internacionalización.....	187

6.	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS MODELOS TEÓRICOS.....	188
7.	CONCLUSIONES.....	213
8.	REFERENCIAS.....	218
9.	ANEXOS .....	244
10.	LISTA DE TABLAS.....	252
11.	LISTA DE FIGURAS.....	253

## 1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de los operadores de telecomunicaciones<sup>1</sup> (OTs) es un fenómeno ampliamente analizado en la literatura académica debido a que esta industria es una de las principales protagonistas del proceso de globalización de la economía mundial (Clifton, Comín y Díaz-Fuentes, 2011; Cooke, 2012; Curwen y Whalley, 2010; Gerpott y Jakopin, 2008; Powell, 2009; Sterling, Bernt y Weiss, 2006; Turner, 2005). Además, la importancia de la internacionalización como palanca estratégica es un tema de estudio compartido por autores tanto de las disciplinas de Gestión Estratégica como de los Negocios Internacionales (Alon, Anderson, Munim y Ho, 2018; Arregle, Jean-Luc, Miller, Hitt y Beamish, 2016; Beamish y Lupton, 2016; Buckley y Strange, 2011; Dike y Rose, 2017; Ghobadian, Rugman y Tung, 2014; Gould y Desjardins, 2015; Hoffman y Gopinath, 1994; Kim, Lee y Kim, 2009; Melin, 1992; Porter, 2008a; Rugman, Oh, y Lim, 2012; Stienstra, Baaij, Van den Bosch y Volberda, 2004; Sutherland, 2014; Verbeke y Kano, 2016). Unos estudios que han ido ajustando el alcance de sus trabajos a los cambios producidos en la dinámica competitiva de la industria y en la globalización de los negocios.

De esta manera, los primeros trabajos sobre la internacionalización en la industria de las Telecomunicaciones se centraron en describir y conocer el proceso de expansión internacional realizado por los operadores nacionales de Europa, Estados Unidos y Japón ante la ola de liberalización y desregulación en la industria iniciada a mediados de los años 80 (Borrmann, 2001; Chan-Olmsted y Jamison, 2001; Jamison, 1998; Sarkar, Cavusgil y Aulakh, 1999; Trillas, 2002). Una 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 centró el interés de los investigadores. La mayoría de sus estudios se enfocaron en analizar el desarrollo de las filiales móviles de los operadores tradicionales y de los

---

<sup>1</sup> Los operadores de telecomunicaciones (OTs) se definen para este trabajo como aquellos operadores que disponen de red en propiedad y ofrecen, por medios propios, unos servicios integrados fijo-móvil de voz, datos y televisión al segmento residencial.

nuevos entrantes que las atractivas expectativas de negocio de las tecnologías GSM (2G) y UMTS (3G) atrajeron a la industria. Unas empresas que llegaron a triplicar su valor de capitalización en pocos años, para luego sumirse en una etapa de reestructuración y consolidación (Curwen, 1999; Curwen y Whalley, 2006a; Gerpott y Jakopin, 2005; Jin, 2005; Kranenburg y Hagedoorn, 2008; Noam, 2006; Pogrebnyakov, 2007; Powell, 2007; Sterling et al., 2006). En esta fase, el alcance de los trabajos se amplió para estudiar si las teorías desarrolladas para explicar la internacionalización de los operadores de países desarrollados podían aplicarse a los operadores surgidos de los países en desarrollo (Laanti, McDougall y Baume, 2009).

Finalmente, la aparición de los teléfonos inteligentes, que desvincularon la prestación de los servicios de la gestión de la red del operador, y la Crisis Financiera Global (CFG) del 2008, iniciaron una tercera etapa en la dinámica competitiva de la industria de las Telecomunicaciones (Ghobadian et al., 2014; Zuhdi, Pereira y Teixeira, 2011). Porque, para ser competitivo, comenzó a ser necesario disponer de una convergencia operativa de las redes fijo-móvil y de la capacidad de prestar una oferta integrada de servicios de comunicaciones y entretenimiento (Dekleva y Zadony, 2015; Feasey, 2015; Smith, Evens y Losifidis, 2016; Whalley y Curwen, 2017; Wulf y Zarnekow, 2011). De este modo, comienzan a diluirse las fronteras entre los negocios de redes fijas y móviles y se difuminan los límites que separan las industrias de Telecomunicaciones, Medios y Tecnologías (TMT<sup>2</sup>) (Curwen y Whalley, 2017; Kranenburg y Hagedoorn, 2008; Mihailović, 2019; Rajasekar y Al Raei, 2013). Adicionalmente, el impacto de la recesión económica en las cuentas financieras de los operadores condicionó significativamente su capacidad de reacción (Curwen, 2015; Zuhdi et al., 2011).

Destacan en la literatura académica dos enfoques de pensamiento que ayudan a entender la internacionalización de los OTs como un factor clave de su estrategia

---

<sup>2</sup> El sector TMT es un concepto que engloba las industrias de Telecomunicaciones, Medios y Tecnologías con el objeto de analizar las interrelaciones entre sus diferentes actores. Su definición varía en función de las organizaciones y autores que lo utilizan (Curwen y Whalley, 2014).

competitiva<sup>3</sup>. Ambos enfoques resultan complementarios y han permitido caracterizar el modelo de internacionalización utilizado por estos operadores durante las dos primeras etapas (Andersson, 2000; Benito y Welch, 1994; Cooke, 2012; Flores y Aguilera, 2007; Hermannsdottir, 2008). Pero la vigencia y aplicabilidad de esos enfoques a una industria que ha sufrido un profundo cambio en su dinámica competitiva durante los últimos diez años constituye un tema de actualidad que ha sido insuficientemente estudiado hasta la fecha (Alon et al., 2018; Alviarez, Cravino y Levchenko, 2017; Dike y Rose, 2017; Gnizy y Shoham, 2014; Santangelo y Meyer, 2017).

El primer enfoque de pensamiento defiende una perspectiva económica y racional para dar respuesta al *por qué* y *cómo* se internacionalizan los operadores. Se fundamenta en las ventajas competitivas identificadas en el paradigma ecléctico OLI (Dunning, 1981) y en las teorías de los costes de transacción (Williamson, 1981) y de la internalización (Buckley y Casson, 2009). Básicamente, este enfoque defiende que los operadores se internacionalizan de forma discrecional, tanto en el tiempo como en la localización geográfica del nuevo mercado, y en base a tres factores independientes entre sí. El primer factor surge de las ventajas asociadas a poder rentabilizar fuera de sus mercados nacionales los recursos y capacidades únicas que poseen en propiedad (O, *Propiedad*). El segundo factor gira en torno a la ventaja de acceder a países con recursos de producción de menor coste, como la mano de obra. Son ventajas asociadas a la localización específica donde se realiza la actividad (L, *Localización*). Por último, el tercer factor se basa en la oportunidad de internalizar actividades críticas de la cadena de valor del negocio que eviten los costes de transacción en los mercados exteriores, estableciendo filiales en los países que mayores ventajas proporcione por la existencia de imperfecciones en sus mercados (I, *Internalización*).

La segunda perspectiva de pensamiento, desarrollada inicialmente desde la escuela de Uppsala, utiliza un enfoque secuencial basado en el aprendizaje que las empresas

---

<sup>3</sup> La estrategia competitiva se refiere a cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite una empresa (Porter, 1989a). Es el conjunto de acciones que una empresa utiliza para adquirir y mantener una ventaja competitiva (Zott y Amit, 2008).

adquieren a medida que se expanden y aumentan gradualmente su presencia internacional. Considera la internacionalización como un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno (Johanson y Vahlne, 1977). Unas condiciones que, por la globalización de la economía, han modificado radicalmente la forma de actuar de las empresas dentro y fuera de sus fronteras nacionales (Ricart, Enright, Ghemawat, Hart y Khanna, 2004). Una transformación que ha situado a la innovación como motor de un progresivo crecimiento global de muchas empresas (Andersen, 1993; Cavusgil, 1980). Es una visión que postula que las empresas comienzan a establecerse fuera de su país por los países vecinos debido a su proximidad física y cultural. Una *distancia*, resultado de considerar similitudes y diferencias en el idioma, educación, cultura, prácticas de negocio, marco institucional o desarrollo económico (Domínguez, Maicas y Gómez, 2018; Gerpott y Jakopin, 2007; Hutzschenreuter, Kleindienst y Lange, 2016; Sarkar et al., 1999; Verbeke y Kano, 2016; Zhou y Guillén, 2016). Progresivamente aumentan su compromiso con esos mercados a medida que van ganando conocimiento y confianza, lo que las lleva a establecer centros de producción y venta en esos países. En paralelo a esa profundización en el compromiso con el nuevo país, el proceso de internacionalización se extiende a otros países vecinos (Gerpott y Jakopin, 2007; Pogrebnyakov y Maitland, 2011).

No obstante, hay autores que defienden que esta visión de la internacionalización como proceso dinámico basado en un aprendizaje continuo de las empresas, y que resulta en un aumento gradual por etapas de su presencia internacional, no explica la actuación de todas las empresas. Porque existen unas empresas *nacidas globales* utilizando sus capacidades para innovar o apoyándose en redes de empresas ya conocidas (Cavusgil y Knight, 2015; Paul y Rosado-Serrano, 2019; Weerawardena, Mort, Liesch y Knight, 2007). Otros autores adaptan el modelo original de Uppsala para explicar las actuaciones de *des-internacionalización* parcial o total de las empresas (Benito y Welch, 1997; Crick y Jones, 2000; Gnizy y Shoham, 2014; Holtbrügge y Kreppel, 2012; Laanti et al., 2009; Turcan, 2011).

Las dos perspectivas resultan complementarias para explicar el proceso de internacionalización de una industria, la de las Telecomunicaciones, altamente regulada, de interés nacional de los gobiernos, con una fuerte aportación al producto

interno bruto (PIB) y en continuo cambio por la disrupción tecnológica (Arregle et al., 2016; Dike y Rose, 2017; Gerpott y Jakopin, 2008; Jakopin y Klein, 2012; Kim et al., 2009). Unos factores que han condicionado la posición competitiva de los operadores durante la última década y han modificado el entorno institucional en el que compiten (Clifton et al., 2011; Curwen, 2015; Domínguez et al., 2018; Kranenburg, Hans y Ross, 2014; Pogrebnyakov y Maitland, 2011). Esta nueva situación ofrece una oportunidad singular para estudiar si sus modelos de internacionalización han cambiado y por qué. En este sentido, varios son los aspectos que han contribuido a ese cambio en el entorno.

En primer lugar, la oferta integrada de los servicios fijo, móvil, internet y video (*quadruple-play*, en inglés), que se ha ido imponiendo en la mayoría de los mercados desarrollados, exigió a los operadores desarrollar nuevas capacidades y disponer de recursos adicionales para poder diferenciarse (Curwen y Whalley, 2017; Dekleva y Zadony, 2015; Frieden, 2014; Wulf y Zarnekow, 2011). Al mismo tiempo, la estructura y dinámica competitiva de la industria cambió al perder los operadores el control de muchas de las actividades de valor añadido del negocio a favor de los nuevos entrantes (Feasey, 2015). En consecuencia, este debilitamiento de su posición competitiva puso en cuestión la sostenibilidad de su modelo de negocio tradicional (Wang, Lai y Chang, 2016; Zuhdi et al., 2011). Por último, debido a la enorme relevancia que las telecomunicaciones tienen en el desarrollo económico y social de los países, su capacidad de actuación se vio condicionada por la fuerte influencia que las instituciones globales, regionales, domésticas e internas ejercieron en su entorno competitivo y en sus criterios de decisión (Clifton et al., 2011; Colli, Mariotti y Piscitello, 2014; Kranenburg y Ross, 2014; Sutherland, 2014).

Por otro lado, el estudio de la internacionalización de los OTs y su importancia como elemento estratégico competitivo requiere considerar dos aspectos adicionales. El primero tiene carácter experimental, y parte del hecho de que estos operadores ya conocen lo que significa internacionalizarse (Curwen, Sadowski y Whalley, 2015; Domínguez et al., 2018; Genakos, Valletti y Verboven, 2018; Ramamurti, 2008). Lo llevan haciendo más de 35 años en algunos casos, por lo que ya disponen de la experiencia propia, y la de otros competidores, para decidir por qué internacionalizarse, dónde expandirse y cómo gestionarlo (Dike y Rose, 2017). El segundo aspecto es conceptual, y surge de la dificultad de aislar el estudio de las estrategias de

internacionalización y de la gestión corporativa<sup>4</sup> del negocio. En este sentido, la expansión internacional de las empresas multinacionales (EMs) durante la segunda mitad del siglo XX generó la necesidad de conocer por qué una empresa decide internacionalizarse y cómo es el proceso que utiliza para llevarlo a cabo. Se realizó con el liderazgo de varios autores que enfocaron esa investigación de los Negocios Internacionales como una disciplina independiente de la Gestión Estratégica o la Organización Industrial (Andersson, 2000; Arregle, Jean-Luc, Miller, Hitt y Beamish, 2013; Buckley y Casson, 2009; Dunning, 1981; Ghoshal, 1987; Knight y Cavusgil, 2004; Ricart et al., 2004; Rugman y Verbeke, 2004). Pero los operadores compiten actualmente en una industria ampliada TMT, basada en la prestación de unos servicios globalizados por el impacto de la digitalización e internet, por lo que ambas estrategias podrían desarrollarse, en la práctica, simultáneamente.

Como resultado de todos los condicionantes comentados, este trabajo plantea el estudio de la internacionalización desde la perspectiva de su importancia como elemento clave en la estrategia competitiva de los OTs. Un enfoque que han utilizado anteriormente otros autores cuando han estudiado la dimensión internacional en las estrategias corporativas de las empresas (Ghemawat, 2003; Hoffman y Gopinath, 1994; Melin, 1992; Peng, 2001; Wang, Boateng y Hong, 2009). Pero que todavía no había sido aplicado al estudio particular de una industria tan compleja como la de las Telecomunicaciones. Para ello, se propone un modelo conceptual que aspira a vincular distintos aspectos teóricos relacionados con la definición estratégica del negocio y su internacionalización. El modelo planteado pretende facilitar el entendimiento de cómo esos operadores utilizan su dimensión internacional para mantenerse competitivos en una industria de escala global. Para ello, se aportan los resultados y conclusiones de aplicar ese modelo al estudio comparativo de siete casos de internacionalización de OTs europeos y norteamericanos.

---

<sup>4</sup> La estrategia corporativa se refiere a dos preguntas diferentes: ¿en qué negocios debe estar presente la empresa? y ¿cómo el Grupo Corporativo debe gestionar las diferentes unidades de negocio? La estrategia corporativa es lo que hace que el conjunto corporativo valga más que la suma de sus unidades de negocio (Porter, 1989a).

## 1.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación se centra en el fenómeno de la internacionalización de los OTs como elemento clave de su estrategia competitiva. A través de un estudio longitudinal que contextualiza lo ocurrido desde la CFG, se busca analizar cómo los OTs han utilizado su dimensión internacional como parte integrante de su estrategia competitiva en una industria que ha cambiado significativamente durante los últimos diez años. Un periodo donde la rivalidad competitiva aumentó debido a la creciente demanda de transmitir un volumen mayor de datos, a precios ajustados, y al impacto de los nuevos servicios, muchos sustitutivos, ofrecidos por las empresas tecnológicas surgidas con la digitalización e internet (Liebenau, Elaluf-Calderwood y Karrberg, 2012). Se pretende, en definitiva, conocer por qué los operadores deciden aplicar un planteamiento estratégico determinado a sus decisiones sobre el negocio internacional como palanca competitiva de sus estrategias corporativas.

Los OTs se definen como aquellos operadores que disponen de red en propiedad y ofrecen, por medios propios, unos servicios integrados fijo-móvil de voz, datos y televisión al segmento residencial. Lo que el mercado entiende como una oferta *quadruple play*. También ofrecen servicios globales de telecomunicaciones a EMs a través de red propia o alquilada. Y aunque su impacto en la internacionalización fue importante en la fase inicial del proceso, no es el foco principal de este estudio.

Por otro lado, son los OTs que tienen su origen en Estados Unidos y Europa los que han tenido un desarrollo exterior más relevante desde que esta industria comenzara a internacionalizarse a comienzos de los años 80 (Sarkar et al., 1999). Su inclusión como requisito de la muestra de casos utilizada ha permitido contextualizar el análisis de lo ocurrido durante los últimos diez años respecto a las actuaciones manifestadas en periodos anteriores. Es decir, se facilita comparar cómo ha evolucionado la gestión de la internacionalización con perspectiva histórica. Por consiguiente, el alcance de los casos analizados se limita a OTs con ese perfil, ya que son los que mejor pueden contribuir a conocer cómo y por qué han ido utilizando su presencia internacional como elemento competitivo.

Por último, es necesario resaltar que el enfoque de esta investigación se dirige a conocer cómo los OTs han gestionado su internacionalización para enfrentarse a los principales desafíos estratégicos presentes desde la CFG. Alguno de ellos provocados por la convergencia de las industrias TMT. Una definición extendida de industria donde las empresas compiten de facto a nivel internacional por la naturaleza ubicua de los servicios digitales denominados *over the top* (OTT) que se ofrecen sin la necesidad de disponer en propiedad de las redes de comunicaciones sobre las que se prestan (Feasey, 2015; Frieden, 2014). Una nueva forma de prestar servicios desintermediando a los OTs, lo que les exigió redefinir su modelo de negocio tradicional (Zuhdi et al., 2011). Por este motivo, el estudio hará frecuentes referencias al fenómeno de la convergencia entre esas industrias, pero no forma parte del objeto principal de la investigación.

## **1.2 Justificación del tema de investigación**

Competir en un mercado global exige a las empresas unas capacidades de gestión en continua evolución y cada vez más diversas (Scholte, 2008). Una de esas capacidades es disponer de una sólida estrategia de internacionalización, requisito básico para un número creciente de empresas con perfiles diferentes pero que compiten entre sí en un entorno global (Mihailović, 2019; Whalley y Curwen, 2014). Al mismo tiempo, conocer si el cambio en ese contexto global económico, institucional y social producido a raíz de la CFG está modificando el modelo de internacionalización en las empresas es un tema de creciente interés en la literatura académica de varias disciplinas (Alvarez et al., 2017; Tseng, 2015). Como refuerzo de ese interés empresarial y académico, se pueden destacar tres razones particulares que justifican la importancia de esta investigación.

La primera razón se basa en el hecho de que las teorías que tradicionalmente han explicado el crecimiento internacional de las empresas están siendo revisadas por sus propios autores para intentar dar respuesta a los cambios mencionados. En esta línea de actuación, realizar un estudio comparativo entre operadores de dos regiones geográficas distintas es una oportunidad para aportar evidencias empíricas a estos autores. Esas teorías han fundamentado la expansión internacional de las empresas en un modelo secuencial geográfico (Johanson y Vahlne, 1977); un modelo basado en la explotación de un posicionamiento competitivo diferencial dentro de una misma industria (Porter,

1986); o un modelo discrecional apoyado en un paradigma ecléctico OLI que explota las ventajas de propiedad, localización e internalización de unas capacidades únicas y propias de la empresa en otros mercados (Dunning, 1981). Por ejemplo, en esta línea de revisión, Cantwell, Dunning y Lundan (2010) han introducido en el paradigma OLI la influencia de las instituciones en la internacionalización de las empresas. También Johanson y Vahlne (2003) reconocen que su primer modelo basado en una internacionalización incremental ya no es válido e introducen el concepto de crecimiento por el efecto red entre empresas. Más recientemente han ampliado su modelo para incluir el efecto que el desarrollo de capacidades tiene en la internacionalización de las empresas (Vahlne y Johanson, 2017).

Además, esas revisiones se están realizando generalmente refutando las teorías mediante estudios empíricos realizados con técnicas cuantitativas (Cheng, 2007; Dike y Rose, 2017; Kim et al., 2009). Complementar esos estudios con evidencias sobre cómo las empresas gestionan internamente sus decisiones de internacionalización permitirá contribuir a un mejor entendimiento del asunto (Buckley, Doh y Benischke, 2017; Hoffman y Gopinath, 1994; Pugliese et al., 2009). Especialmente cuando el nuevo contexto competitivo de la industria puede haber provocado la aparición de nuevos factores relevantes para la presencia internacional de los operadores. Factores muy significativos en la revisión de sus estrategias de internacionalización como elemento integrante de sus estrategias corporativas.

La segunda razón reside en la agenda de investigación propuesta por la comunidad académica relacionada con la industria de las Telecomunicaciones (Dike y Rose, 2017; Jakopin, 2008; Whalley y Curwen, 2010). Por ejemplo, realizar estudios a nivel micro de cómo las empresas de telecomunicaciones gestionan su modelo de internacionalización, y no realizarlo sólo a nivel macro, es una de las demandas expuestas por Jakopin (2008). Alternativamente, otros autores como Curwen y Whalley (2016b) proponen analizar la reciente tendencia de los operadores a salir de un país para ganar presencia en otro en una apuesta de *doble o nada*. Tanto este estudio como otro realizado por Gerpott y Jakopin (2005) reclaman profundizar en el cómo y por qué los OTs de países desarrollados siguen un determinado modelo de internacionalización u otro. Además de conocer si existen diferencias y su por qué.

La tercera razón radica en la importancia que competir internacionalmente tiene en la industria de las Telecomunicaciones (Wulf y Zarnekow, 2011). Porque los desafíos estratégicos a los que se enfrentan estas organizaciones tienen un alcance global y van más allá de su mercado doméstico. En consecuencia, las posibles respuestas vendrán ineludiblemente de la definición y ejecución de una robusta estrategia internacional que tenga en cuenta que estos operadores ya están internacionalizados. El reto, ahora, es saber cómo gestionar su presencia internacional para competir en una industria en plena redefinición.

### **1.3 Objetivos y contribución del estudio**

El objetivo principal de la investigación es profundizar en el entendimiento de cómo y por qué los OTs de la UE y Estados Unidos han gestionado su internacionalización como palanca estratégica competitiva desde la CFG. Para ello, se identifican los principales factores que condicionaron las decisiones estratégicas en esta industria y se analizan las causas que impulsaron diferentes planteamientos estratégicos hacia la internacionalización en los distintos OTs de ambas regiones.

La contribución de este estudio se dirige hacia tres ámbitos de actuación. El primero es teórico, al aportar un modelo conceptual diseñado aplicando las teorías y conceptos relativos a la gestión estratégica y a los procesos de internacionalización. Es un modelo que pretende contribuir al reto académico de comprender cómo los OTs integran, en la práctica, sus estrategias corporativas y de internacionalización, tanto en su definición como en su ejecución (Turner, 2005). Un modelo conceptual que aspira a vincular los factores determinantes en la internacionalización de un OT con su estrategia competitiva global. Así, mediante su utilización, se pretende identificar los principales retos estratégicos a los que se enfrentan estos operadores y relacionarlos con las motivaciones y criterios de actuación que muestran en el ámbito internacional. En definitiva, un modelo que identifique cuáles son los retos estratégicos a los que se enfrenta un OT; cómo ha sido el modelo de internacionalización implantado para responder a esos retos; y por qué esa estrategia competitiva se consideró la más efectiva para superar esos retos.

El segundo ámbito de contribución es empírico, al aportar evidencias que ayudan a determinar qué factores condicionan la presencia y comportamiento de las empresas fuera de su mercado doméstico. También sobre la evolución histórica de la relevancia de esos factores en el planteamiento estratégico de los OTs. Por ejemplo, evidencias sobre el impacto real de la estructura de propiedad en sus estrategias de internacionalización (Oesterle, Richta y Fisch, 2013). O sobre los motivos de una supuesta imitación en las estrategias competitivas en industrias con un alto grado de rivalidad (Lieberman y Asaba, 2006). En esta línea, Pogrebnyakov y Maitland (2011) reclaman más investigación sobre la influencia de las instituciones en la elección de los mercados objetivo en los procesos de internacionalización de los OTs. Y proponen que sólo a través de la interacción directa con las personas que evalúan y deciden sobre estos aspectos es posible conocerlos en profundidad. De esta manera, las aportaciones realizadas por los 50 altos directivos entrevistados en este estudio aspiran a contribuir al conocimiento de cómo y por qué se tomaron esas decisiones. Finalmente, se incluye una interpretación crítica sobre en qué medida los modelos teóricos de internacionalización conocidos han sido utilizados por los OTs.

El tercer ámbito de contribución es práctico y está vinculado directamente con las industrias TMT. La investigación pretende haber aportado enseñanzas que puedan ser aplicados por los legisladores, los reguladores y profesionales de estas industrias en el diseño de futuras políticas y estrategias competitivas y de internacionalización. En este sentido, favorecer el fortalecimiento de los operadores de la UE a través de un marco regulatorio e institucional favorable a su consolidación les permitiría competir en mejores condiciones con los OTs de Estados Unidos y China en el despliegue de la tecnología 5G (Curwen, 2015; Curwen y Whalley, 2016a). La experiencia negativa sufrida por los OTs europeos durante el primer intento del despliegue de la tecnología 3G aporta mucho valor a los planes de negocio futuros respecto al 5G (Kranenburg, H. L. Hans y Hagedoorn, 2008). También la eficaz apuesta estratégica de los OTs estadounidenses ante el despliegue del 4G y los efectos de la CFG, compartiendo el despliegue de redes y evitando un deterioro del valor del mercado eludiendo guerras de precio y apostando por la diferenciación de sus servicios, ofrece un ejemplo a la industria de las Telecomunicaciones europea (Curwen y Whalley, 2017).

## **1.4 Metodología y fuentes**

La metodología utilizada ha sido el estudio de casos, realizando un análisis comparativo que permite capturar la vinculación entre el fenómeno estudiado y su contexto (Yin, 1994). La internacionalización de los OTs, como objeto de estudio de este trabajo, es un fenómeno complejo, actual y que se desarrolla en un contexto real, por lo que demanda un enfoque empírico para su investigación. Y cuando las preguntas de investigación giran en torno al por qué o al cómo se manifiesta un fenómeno, Yin (2013) aconseja utilizar el estudio de casos como estrategia de investigación.

Un estudio comparativo de casos mejora la generalización de los resultados en comparación con el estudio de un único caso (Miles y Huberman, 1994). Por otro lado, realizar una comparativa de casos facilita un mejor entendimiento de las diferencias existentes dentro del fenómeno en estudio (Eisenhardt, 1989). Lo facilita comparando y contrastando los casos a través del estudio de los diferentes factores que explican el fenómeno (Eisenhardt y Graebner, 2007).

Por otro lado, el fenómeno de estudio de esta investigación está relacionado con la gestión estratégica de las empresas. Y por la propia naturaleza de esta disciplina académica, el estudio de casos es la mejor opción para obtener evidencias empíricas que ayuden a explicar las teorías académicas existentes (Porter, 1991).

Las técnicas de recopilación de datos y evidencias han sido la entrevista personal abierta y el análisis de fuentes secundarias de información y de documentos de las empresas. Se ha entrevistado personalmente a 50 consejeros, altos directivos y profesionales de la industria. Todos han participado en procesos de internacionalización y de gestión estratégica de los operadores analizados. Por otro lado, se utilizaron varias fuentes de información secundaria, como bases de datos financieras, publicaciones sectoriales e institucionales, informes anuales y documentación específica de los operadores, páginas web corporativas y publicaciones generalistas de reconocido prestigio.

## **1.5 Estructura**

Después de este primer capítulo de introducción, en el capítulo 2 se presenta una revisión de las teorías sobre la internacionalización de la empresa y su vinculación con

las teorías sobre gestión estratégica. El marco teórico desarrollado es posteriormente aplicado a la industria de las Telecomunicaciones con el objetivo de mostrar el progreso realizado hasta la fecha de los estudios sobre la internacionalización de los OTs. Este capítulo concluye con la descripción del modelo conceptual utilizado para abordar el análisis de los siete casos de estudio seleccionados.

Seguidamente, en el capítulo 3, se describe el enfoque metodológico utilizado, el análisis de casos comparativos, y se justifica la conveniencia de su aplicabilidad a este trabajo.

A continuación, en el capítulo 4, se identifican los retos estratégicos en la internacionalización de los OTs. Para ello, se señalan los hitos o eventos más significativos ocurridos en el entorno general en el que operan los OTs y en la industria de las Telecomunicaciones en particular. En concreto, se presenta un marco temporal definido por 4 etapas que permite contextualizar el análisis de los 7 casos seleccionados y de los mercados domésticos de Estados Unidos y la UE.

El capítulo 5 muestra el análisis particular de cada operador, aplicando los factores o elementos analíticos utilizados por los entrevistados para razonar las actuaciones pasadas. Se comparten evidencias empíricas recogidas a través de las 50 entrevistas realizadas y de los datos obtenidos de las distintas fuentes de información secundaria consultadas.

En el capítulo 6 se interpretan los resultados obtenidos respecto a los modelos teóricos relativos a la gestión estratégica y la internacionalización. Y se señalan las principales similitudes y diferencias encontradas entre los diferentes operadores analizados.

El trabajo finaliza con el capítulo 7, donde se presentan las conclusiones del trabajo, así como sus principales limitaciones y una propuesta de futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

El estudio del fenómeno de la internacionalización de las empresas y los factores que impulsan su expansión y desempeño fuera de sus mercados domésticos han sido principalmente liderados por autores pertenecientes a la disciplina de los Negocios Internacionales (*International Business*, en inglés). Tradicionalmente, sus investigaciones se han apoyado en fundamentos teóricos desarrollados por otras disciplinas, como la Organización, la Economía o la Gestión Estratégica (Buckley, 2002; Buckley, 2014). Esta realidad, que confiere una naturaleza multidisciplinar al estudio de los Negocios Internacionales, ha resultado en una limitada capacidad para generar teorías propias que permitan predecir el comportamiento de las empresas. Y ha provocado una crítica continua de la comunidad académica respecto a su existencia como disciplina separada de la Gestión Estratégica (*Strategic Management*, en inglés) (Buckley et al., 2017; Ghauri y Santangelo, 2012; Melin, 1992; Morgan y Katsikeas, 1997). Porque autores como Bartlett y Ghoshal (1991), Porter (1986), Ghoshal (1987), Melin (1992) o Hoffman y Gopinhat (1994) ya habían incorporado las ventajas de la internacionalización a sus trabajos sobre la estrategia competitiva de las empresas.

Independientemente de la polémica en torno a este asunto, la importancia de la internacionalización como elemento esencial en la estrategia competitiva de las empresas ha sido reflejada recurrentemente por autores de ambas disciplinas. A partir de la definición de empresa individual realizada por Coase (1937), los primeros trabajos sobre su expansión internacional se enfocaron en la figura de la Empresa Multinacional (EM) originaria de Europa, Estados Unidos y Japón, que lideraron inicialmente el actual proceso de globalización. Unos estudios que analizaron el impacto económico del fenómeno de la globalización de los mercados como medio para aumentar los ingresos y generar economías de escala por la producción masiva de productos estandarizados en múltiples países (Krugman, 1980; Levitt, 1993; Williamson, 1981). Otros estudios se centraron en conocer las distintas formas de entrada en los nuevos países y las alternativas de organización de unas operaciones cada vez más globalizadas por el aumento de las inversiones directas en el exterior (Benito y Welch, 1994; Buckley y Casson, 1976, 1998; Buckley y Ghauri, 2004, 2009; Buckley y Strange, 2011; Meyer, Estrin, Bhaumik y Peng, 2009; Stal y Cuervo-Cazurra, 2011). Fueron investigaciones centradas en analizar las alianzas, empresas conjuntas (*joint ventures*, en inglés),

adquisiciones o inversiones directas (*greenfield*, en inglés) utilizadas por estas EMs para extenderse fuera de sus mercados nacionales (Beamish y Lupton, 2016; Flores y Aguilera, 2007; Rugman y Verbeke, 2008). Todos estos trabajos complementaron otros estudios dirigidos a conocer las motivaciones impulsoras de la inversión directa extranjera por parte de esas multinacionales, un tema que sigue acaparando mucha atención (Dunning, 2015; Guillén y García-Canal, 2010; Holtbrügge y Kreppel, 2012; Morgan y Katsikeas, 1997).

Adicionalmente, la vinculación de la internacionalización con la gestión estratégica de las empresas quedó reflejada a través de las investigaciones sobre el impacto de la complejidad institucional en el alcance regional de su expansión exterior (Arregle et al., 2016; Rugman y Oh, 2013). También en los estudios sobre la determinación del alcance regional o global del negocio con base en las diferentes acepciones del concepto *distancia* propuestas por distintos autores. Así, la presencia internacional de una empresa y su entorno competitivo se presenta determinado por diferencias geográficas, culturales o institucionales entre su mercado doméstico y los nuevos mercados a penetrar (Domínguez et al., 2018; Hutzschenreuter et al., 2016; Sarkar et al., 1999; Zhou y Guillén, 2016). Igualmente, los numerosos estudios que han fundamentado la estrategia de internacionalización de las EMs en la teoría de la internalización de actividades muestran la estrecha vinculación de los temas tratados (Buckley y Casson, 1998; Buckley y Strange, 2011; Casson y Buckley, 2014; Narula y Verbeke, 2015; Narula, Asmussen, Chi y Kundu, 2019; Rugman, 2010; Verbeke y Kano, 2016).

Finalmente, la reciente revisión de la literatura sobre la internacionalización de las empresas chinas realizada por Alon et al. (2018) confirma que la internacionalización ha sido un fenómeno ampliamente estudiado desde los Negocios Internacionales y la Gestión Estratégica. Su trabajo también refleja que el objeto de estudio utilizado ha sobrepasado la figura de la EM de Europa, Estados Unidos o Japón. Porque ambas áreas de investigación han incorporado en sus trabajos a las empresas originarias de los países en desarrollo y a organizaciones de cualquier tipo, independientemente de su tamaño, estructura de propiedad o sector industrial. En este sentido, mucha atención está atrayendo la internacionalización de las empresas chinas como objeto de estudio del proceso de expansión internacional y de su impacto estratégico (Berning y Holtbrügge, 2012; Mathews, 2006; Wang et al., 2009). También las investigaciones sobre la

estrategia competitiva de las empresas tecnológicas, con su alcance global apoyado en la innovación, fundamentaron el concepto de *nacidos globales* (*born global*, en inglés) que ya es aplicado a empresas de otras industrias (Cavusgil y Knight, 2015; Luo y Tung, 2007; Meyer et al., 2009; Paul y Rosado-Serrano, 2019; Weerawardena et al., 2007). Igualmente, la incorporación de la empresa pyme y familiar en el alcance de los estudios sobre la estrategia competitiva en una economía globalizada ha contribuido a aumentar la diversidad de unos resultados que retan la universalidad de los modelos tradicionales de internacionalización (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Crick y Jones, 2000; Gnizy y Shoham, 2014; Sommer, 2010).

La discusión sobre la vigencia y aplicabilidad universal de los modelos teóricos sobre la internacionalización de las empresas se apoya en la dificultad de trasladar unos fundamentos desarrollados en un entorno industrial y con una clara delimitación de los mercados y de los sectores industriales, a una economía global basada en servicios donde las fronteras de los países y sectores se han difuminado (Curwen y Whalley, 2014; Grundy, 2006; Mihailović, 2019). Además, los aspectos estratégicos asociados al papel de la internacionalización como palanca competitiva en industrias altamente globalizadas muestran mayor dificultad para mantener los fundamentos teóricos desarrollados en los Negocios Internacionales. En parte, debido a su incapacidad para ser aplicados de manera transversal a todas las industrias y tipos de empresa (Hermansdottir, 2008; Mathews, 2006; Sommer, 2010). También porque sus propuestas han dejado de estar vigentes en un entorno competitivo donde muchas empresas ya nacen globales o tienen una larga experiencia compitiendo a nivel internacional (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Gnizy y Shoham, 2014; Knight y Cavusgil, 2004; Luo y Tung, 2007; Scholte, 2008; Weerawardena et al., 2007). Este es el caso de la industria de las Telecomunicaciones, donde los principales actores a nivel mundial comenzaron a competir internacionalmente hace más de 40 años.

No obstante, es importante resaltar que las estrategias competitivas las definen los directivos, no las empresas (Buckley, 2016; Hambrick y Mason, 1984). Unas personas que actúan desde el Consejo de Administración o el Comité de Dirección influidos por los grupos de interés y el entorno institucional que les rodea (Buckley y Strange, 2011). En ninguno de los trabajos revisados se presenta un modelo conceptual explícito que integre los aspectos más relevantes de las teorías de ambas disciplinas para captar las

visiones particulares de esos directivos. Un conocimiento que este trabajo ha pretendido recoger construyendo un modelo que integra esos factores a través de una revisión de la literatura académica entorno a la gestión estratégica, la internacionalización y los modelos de internacionalización presentes en la industria de las Telecomunicaciones.

## **2.1 Teorías sobre la gestión estratégica**

Destacan en la literatura académica tres perspectivas diferentes desde las que definir una estrategia competitiva duradera.

### *Perspectiva de la empresa basada en los recursos*

La primera es una definición estratégica basada en analizar los recursos y capacidades (*resource based view*, en inglés) que una empresa posee y que la hace diferencial frente a las demás (Barney, 1986). Comparte fundamentos teóricos con otras teorías económicas de la organización industrial (Conner, 1991). Considera que las ventajas competitivas de una empresa no se originan conociendo ni analizando la estructura e imperfecciones de mercado de la industria donde compite. Por el contrario, provienen de su capacidad para obtener rentabilidades superiores a la media del mercado implantando estrategias para las que dispone o puede disponer de las capacidades y recursos necesarios. Esta es su ventaja diferencial respecto a otras empresas, ya que todas disponen de la misma información y técnicas de análisis de la estructura de la industria.

El concepto de recursos definido desde esta visión es (Barney, 1991; Barney y Arikan, 2001). Los recursos son el conjunto de activos tangibles e intangibles que una empresa posee para definir e implantar sus estrategias. Incluye todos los activos, capacidades, procesos, conocimientos y cualquier otro atributo de la empresa que le permita generar e implantar una estrategia competitiva. Estos atributos pueden clasificarse en tres categorías: activos físicos, capital humano y capacidades organizativas. Ejemplos de activos físicos son fábricas y materias primas. El talento, experiencia y conocimientos de los empleados son capital humano. Los procedimientos de control o coordinación y las relaciones formales e informales de la empresa con su entorno son capacidades organizativas que pueden ser diferenciales.

No obstante, estos recursos y capacidades sólo generan una ventaja competitiva duradera si ninguna otra empresa dispone de esos recursos ni puede conseguirlos o replicarlos. Son los conceptos básicos de heterogeneidad e inmovilidad de los recursos entre empresas sobre los que se fundamenta la definición estratégica desde esta visión. En caso contrario, si dos empresas disponen de los mismos recursos o pueden replicarlos, ya sean competidores actuales o potenciales, las ventajas competitivas que generen no serán duraderas ni diferenciales. De este modo, Barney (1991) incluye en su teoría la dimensión de la inimitabilidad de los recursos y amplía su alcance a los competidores potenciales.

Los críticos como Porter (1991) y Priem y Butler (2001) consideran que las capacidades y recursos de los que dispone una empresa son consecuencia, y no un prerrequisito, de decisiones estratégicas anteriores de los directivos. Unas decisiones dirigidas a configurar de manera óptima las distintas actividades a realizar por la empresa como partes de una cadena de valor diferencial en la industria. Critica la visión estática de la teoría basada en los recursos señalando que no explica cómo esas capacidades y recursos permanecen sostenibles a lo largo del tiempo como ventajas competitivas. En resumen, critican la escasa rigurosidad en su definición y un poder explicativo de la teoría limitado al proceso de implantación estratégico. Unas críticas que no comparte Grant (1991), que defiende la solidez de la teoría de los recursos para formular, y no sólo implantar estrategias.

Por otro lado, Montgomery y Lieberman (1988) señalan que este modelo no considera las ventajas que tiene ser el primer entrante (*first mover advantages*, en inglés) en un mercado o industria. A lo que Barney (1991) responde señalando que, para llegar a ser primero, esa empresa ha tenido que disponer de información adicional u otros recursos diferenciales que otros no tenían.

La teoría de los recursos basa el desarrollo internacional de las empresas en la posesión de unos recursos y capacidades diferenciales (Barney, Wright, y Ketchen Jr, 2001). Un fundamento teórico que comparte la teoría de la internalización para explicar cómo las empresas se organizan cuando se desarrollan internacionalmente (Narula y Verbeke, 2015). De esta manera, la teoría de los recursos integra la internacionalización en la estrategia competitiva de las empresas mediante dos mecanismos concretos. El primero identifica los recursos que permiten compensar la desventaja del extranjero (*liability of*

*foreignness*, en inglés) a las empresas que deciden internacionalizarse. El segundo mecanismo selecciona los recursos diferenciales que permiten impulsar la diversificación de producto y geográfica de las empresas (Barney, 1991). Adicionalmente, la decisión de entrar en un nuevo mercado geográfico puede analizarse como una única transacción, como defiende la teoría de los costes de transacción (Buckley y Casson, 2009). O puede elevarse el estudio de esa decisión al nivel de la empresa, aplicando la teoría de los recursos (RBV), que considera las decisiones de internacionalización como varias transacciones en su conjunto (Peng, 2001).

### *Perspectiva de la industria*

Una segunda perspectiva para definir la estrategia de negocio de una empresa se basa en identificar la estructura de la industria donde opera y en analizar su dinámica competitiva. Esta visión es la que defiende Porter (2008b), quien considera que las empresas pueden mejorar su posicionamiento competitivo en una industria determinada si logran influir en los factores que determinan su dinámica competitiva. De este modo, asigna un papel activo a la empresa en la determinación de su estrategia competitiva al atribuirle la elección del posicionamiento que quiere ocupar. Considera que el éxito de la empresa depende de cómo influye en los factores impulsores (*drivers*, en inglés) de la industria, adoptando una actitud proactiva y de ataque en la definición de su estrategia competitiva. Lo puede hacer mediante una integración vertical de su negocio o acelerando planes de inversión, que aumenten las barreras de entrada, con mayores economías de escala y niveles de capitalización exigidos (Porter, 1989b). Por tanto, no ignora la importancia de poseer capacidades y recursos diferenciales para condicionar la estructura de la industria a su favor. Pero le confiere un valor secundario respecto a la criticidad de saber identificar el posicionamiento óptimo dentro de la industria.

Para identificar ese posicionamiento competitivo, Porter (1989b) plantea un proceso estratégico que define la estructura de una industria a través del análisis de cinco fuerzas o determinantes de su rentabilidad. Estas cinco fuerzas actúan dinámicamente entre sí, configurando un tablero de juego que evoluciona a lo largo del tiempo (Porter, 2008c).

El primer grupo de factores que determinan esa rentabilidad tienen su origen en la rivalidad entre los competidores actuales y en su forma de competir. Un segundo grupo de factores son los vinculados a la presión que los clientes pueden ejercer sobre los

precios y otras condiciones del servicio, enfrentando a unos competidores con otros. Otros factores condicionan la facilidad para que posibles nuevos entrantes puedan disponer de las capacidades para ganar una cuota de mercado significativa, especialmente si provienen de industrias complementarias que les han permitido adquirir capacidades y recursos diferenciales. Otro grupo determinante en el modelo analítico presentado valora la posibilidad de que aparezcan servicios sustitutivos que reduzcan el atractivo hacia los clientes de la oferta actual existente. Por último, conocer la relevancia actual y futura de los proveedores en la dinámica competitiva de la industria completa el análisis previo a la definición del posicionamiento competitivo óptimo a desarrollar.

Los críticos con esta teoría sostienen que no considera la regulación o la acción de los gobiernos en su modelo. Pero Porter (2008c) argumenta que ello no puede considerarse como una sexta fuerza porque su actuación no es inherentemente buena o mala para la industria. Sostiene que lo importante es saber analizar cómo influyen esos factores externos en la industria a través de su impacto en las cinco fuerzas. Por otro lado, también se le critica su escasa incorporación de conceptos críticos para la definición estratégica como el desarrollo de escenarios ante situaciones de incertidumbre (Gartner, 1985).

Adicionalmente, Barney (1991) critica que no considere diferencias en las capacidades que tienen las empresas para poder abordar el posicionamiento competitivo recomendado. Básicamente, que la visión de Porter (2008a) parte de la base de que todas las empresas están capacitadas para implantar la estrategia óptima elegida. También critica el supuesto que exige que si alguna empresa incorpora nuevas capacidades, su ventaja competitiva será breve por la supuesta movilidad o transferibilidad de las mismas. Según el autor, esta simplificación de la realidad es positiva al permitir centrarse en conocer los desequilibrios existentes en la estructura de la industria, pero ignora la existente heterogeneidad en el perfil de las empresas.

Por otro lado, la aplicación con éxito de esta teoría requiere aplicar de manera correcta los conceptos que la fundamenta. Para ello, es importante identificar bien los límites que definen la industria, poder anticipar el impacto de los servicios complementarios al servicio principal y analizarlo todo dentro de un alcance temporal determinado (Porter, 2008a). No obstante, las fronteras entre las industrias son cada vez más difusas y la

influencia del entorno macro es cada vez mayor, por lo que al modelo de Porter (2008c) se le exige evolucionar si quiere seguir vigente en el área de la gestión estratégica (Grundy, 2006).

A pesar de las diferencias existentes entre ambas visiones, sus enfoques son complementarios y compatibles entre sí. Incluso deben utilizarse simultáneamente cuando se quiera identificar y caracterizar las ventajas competitivas duraderas de las empresas (Spanos y Lioukas, 2001).

### *Perspectiva de las instituciones*

Por último, la literatura académica incorpora una tercera perspectiva para definir una estrategia competitiva en cualquier industria. Es una visión desde la teoría del nuevo institucionalismo y su influencia para determinar qué organizaciones y con qué estrategias pueden competir con éxito (Peng, Sun, Pinkham y Chen, 2009). Peng, Wang y Jiang (2008) señalan que son las instituciones políticas, regulatorias o la propia sociedad civil las que generan el contexto donde las empresas compiten. Unas instituciones globales cuya influyente actuación en la creación de los contextos internacionales vincula la teoría de las instituciones de Meyer y Rowan (1977) con los modelos de internacionalización de las empresas (Peng et al., 2008). Un contexto que las dos visiones mencionadas anteriormente consideran en sus teorías, pero como parte de un fondo (*background*, en inglés) dado, sin influencia directa en la estrategia y resultados de las empresas. Sí que lo incluyen en sus modelos conceptuales de definición estratégica, pero limitándolo al impacto económico u operativo que supone competir con diferentes tasas de crecimiento del PIB, cuotas de mercado o avances tecnológicos (Peng et al., 2009).

Esta perspectiva estratégica defiende que los diferentes actores estratégicos buscan sus propios intereses, pero lo hacen dentro de unos límites establecidos por unas instituciones. Unos límites que se establecen a través de un marco institucional, social y regulatorio que rigen las actuaciones de los estados, las organizaciones y las personas (North, 1993). En consecuencia, la estrategia de una empresa debe considerar el impacto esperado de este entorno y cómo puede influir para explotar sus capacidades competitivas dentro de ese contexto (Ingram y Silverman, 2000).

Ese marco institucional, resultado de los límites establecidos por las instituciones, interactúa con las empresas determinando qué opciones estratégicas son aceptables. De esta manera, esta perspectiva estratégica incorpora un proceso dinámico entre las organizaciones y su entorno que genera diferentes estrategias competitivas. A través de esta interacción, el entorno institucional reduce la incertidumbre a la que se enfrentan las empresas cuando compiten en una industria o mercado nuevo (Peng, 2002).

No obstante, el hecho de que las instituciones importan no es algo que esté en discusión actualmente y es una realidad consolidada entre los investigadores de las disciplinas de estrategia, sociología o economía. Pero lo que se necesita ahora es concretar *cómo* esas instituciones influyen en las estrategias de las organizaciones, *con qué* nivel de impacto, *bajo qué* circunstancias y *hasta qué* punto condicionan otras opciones estratégicas (Peng, 2002).

Por otro lado, esta perspectiva institucional debe ser incorporada teniendo en cuenta dos aspectos complementarios entre sí: uno formal y otro informal. El formal se pone de manifiesto a través de la regulación, leyes y reglas, y ha sido desarrollado por los economistas. El informal se sustenta en la cultura, normas y valores que tiene una persona, organización o país y es el foco de investigación de los sociólogos (Peng et al., 2009). Además de este doble enfoque, una aplicación correcta de esta teoría requiere definir *quiénes* son los actores relevantes, *cómo* eligen sus opciones y *cuáles* son los límites de ese entorno institucional (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 las instituciones de distintos países y la influencia que realizan esas instituciones a nivel nacional o internacional (Peng et al., 2008). Unas diferencias que a nivel doméstico no aparecen y que habían pasado desapercibidas en los primeros trabajos sobre la definición estratégica (Ingram y Silverman, 2000). Estas diferencias en el marco institucional pueden influir, por ejemplo, en el modo de gobierno y de entrada que las empresas eligen para su internacionalización (Pogrebnyakov y Maitland, 2011). También Meyer, Estrin, Bhaumik y Peng (2009) defienden que un marco institucional más desarrollado reduce la necesidad de entrar en un país con un socio local a través de una empresa conjunta. Fundamentan su postura en la menor incertidumbre de negocio y en la mayor facilidad que un entorno institucional local consolidado genera para

disponer de recursos intangibles a través de una adquisición o implantación propia (*greenfield*, en inglés).

Un aspecto importante que resaltar es el hecho de que en el desarrollo de esta teoría se tomó como punto de partida la influencia de las instituciones de los países destino en la estrategia de internacionalización de las empresas inversoras (Peng, 2003). La razón principal se encuentra en la concentración de las primeras investigaciones en el estudio de las inversiones en los países emergentes, que disponen de un marco institucional menos desarrollado. No obstante, para seguir avanzando en el desarrollo teórico de este tercer enfoque estratégico, era necesario comprobar si las instituciones del país de origen también podían condicionar el modo en que las empresas definen y ejecutan sus estrategias de internacionalización. En esta línea, Peng et al. (2008) defienden que, al menos en parte, las estrategias de internacionalización de las empresas están condicionadas por las instituciones domésticas.

Como conclusión, Peng propone la integración de esta tercera perspectiva con las dos visiones desarrolladas durante las dos últimas décadas del siglo XX mediante la utilización de un *trípode estratégico* (Peng et al., 2009). Un enfoque conceptual que considera la perspectiva institucional como complementaria a las otras dos visiones descritas anteriormente (Peng et al., 2008). Este *trípode estratégico* es un mecanismo que permite captar la interacción que se produce entre la empresa, los distintos actores de la industria y las instituciones que les rodean para identificar las opciones estratégicas disponibles en cada momento (Peng, 2002). De esta manera, las alternativas estratégicas a las que se enfrentan los decisores, incluidas las de la internacionalización, son el resultado de analizar y valorar las capacidades únicas que tienen las empresas, los cambios previstos en la dinámica competitiva de una industria y las limitaciones formales e informales que el entorno institucional externo e interno a la organización impone (Meyer et al., 2009; Peng, 2003).

## **2.2 Teorías sobre la internacionalización**

La mayoría de las teorías sobre la internacionalización de las empresas se desarrollan después de la II Guerra Mundial, entre 1960 y 1990, como respuesta al rápido crecimiento de la inversión directa internacional (Laanti et al., 2009). Son teorías que

dan respuesta a cuestiones como en qué mercados entrar, cuándo hacerlo y cómo operar en ellos. También ayudan a conocer y entender las razones y los determinantes de esa internacionalización, *¿por qué?*, y las opciones de entrada y las estrategias de gestión del negocio elegidas, *¿cómo?*

Las respuestas a estas preguntas surgieron inicialmente desde dos corrientes de pensamiento paralelas, que promulgan fundamentos teóricos diferentes para explicar la internacionalización de las empresas. Estos dos enfoques se caracterizan por la distinta perspectiva adoptada para evaluar la importancia de los factores que determinan el modelo de internacionalización de una empresa. Ambas visiones defienden modelos deterministas. Unos, desarrollados desde una perspectiva económica, basados en la racionalidad. Otros ajustados a un proceso en etapas, secuencial y progresivo impulsado por el comportamiento de las empresas y sus capacidades de innovación.

No obstante, la complejidad empresarial actual dificulta una explicación efectiva de la internacionalización de las empresas a través de estos modelos teóricos tradicionales (Hermansdottir, 2008; Laanti et al., 2009; Paul y Rosado-Serrano, 2019; Sommer, 2010). Empresas pyme, procedentes de países emergentes o que han demostrado una internacionalización acelerada por considerarse *nacidas globales*, no responden al perfil tradicional de la EM del mundo desarrollado sobre las que se desarrollaron estas teorías. También la creciente importancia del sector servicios en la economía ha puesto en cuestión la vigencia de esas teorías tradicionales generadas en la era de la producción industrial y con unos mercados más cerrados. Tampoco los episodios de desinternacionalización observados en diferentes industrias durante los últimos años formaban parte del alcance de los estudios realizados (Gnizy y Shoham, 2014). Ante esta realidad empresarial, distintos autores proponen que pueden ser aplicadas de manera integral porque son complementarias en su objeto de estudio (Benito y Welch, 1994; Flores y Aguilera, 2007; Morgan y Katsikeas, 1997; Paul y Rosado-Serrano, 2019; Rugman y Verbeke, 2004; Santangelo y Meyer, 2017). También son compatibles con las teorías sobre la gestión estratégica de las empresas (Mahoney y Pandian, 1992, citados por Peng, 2001) se complementan para poder explicar la internacionalización de las empresas (Dunning, 2000). No obstante, se les critica que ninguna de estas teorías pueda explicar la internacionalización de forma transversal para todas las industrias y

tipos de empresas debido a que compiten en contextos diferentes (Laanti et al., 2009; Meyer, 2017).

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos postulados por estas dos escuelas de pensamiento, que aglutinan a su vez a autores con argumentos particulares pero complementarios. También se señalan las principales diferencias entre ambos enfoques y los nuevos argumentos hacia la desinternacionalización y la regionalización.

### *Enfoque económico y racional*

La primera corriente, surgida de la teoría del ciclo del producto (Vernon, 1979), se aglutina en torno al paradigma eclético OLI de Dunning (1981) y la teoría de la Internalización de los mercados imperfectos de Buckley y Casson (2009). Este enfoque defiende que las empresas se internacionalizan de forma discrecional, tanto en el tiempo como en la localización geográfica del nuevo mercado, y en base a tres factores independientes entre sí. El primer factor surge de las ventajas asociadas a poder rentabilizar fuera de sus mercados nacionales los recursos y capacidades únicas que poseen en propiedad (*Ownership*, en inglés). El segundo factor gira entorno a la ventaja de acceder a países con recursos de producción de menor coste, como la mano de obra. Son ventajas asociadas a la localización (*Location*, en inglés) específica donde se realiza la actividad. Por último, el tercer factor se basa en la oportunidad de internalizar (*Internalization*, en inglés) actividades críticas de la cadena de valor del negocio que eviten los costes de transacción en los mercados (Williamson, 1981), estableciendo filiales en los países que mayores ventajas proporcione por la existencia de imperfecciones en sus mercados.

El factor de la Internacionalización, que Dunning (1981) incluyó en su paradigma unos años después de presentar las ventajas de la Propiedad y la Localización, surgió contemporáneamente con la teoría de la internalización de Buckley y Casson (2009). Ambos enfoques se refieren a la ventaja diferencial que una empresa desarrolla por gestionar internamente los recursos y capacidades que obtiene al comenzar a operar en un nuevo país. Pero la internalización considerada en el paradigma eclético hace referencia a las ventajas de internalizar los nuevos recursos con los ya disponibles previamente en propiedad por la empresa (Dunning, 1981). Mientras que la teoría defendida por Buckley y Casson (2009) limita esa ventaja a los beneficios de

internalizar sólo los nuevos recursos adquiridos (Dunning, 2001). Esta diferencia en el alcance de la ventaja de la internalización es relevante para este trabajo porque los OTs seleccionados ya disponían de unos recursos consolidados cuando estalla la CFG.

La teoría de la internalización considera que los mercados de factores en cada país son imperfectos y, por lo tanto, generan ineficiencias que se trasladan a las empresas que los utilizan (Buckley y Casson, 1976; Ferreira, Serra y de Almeida, 2012). Si estas ineficiencias pueden evitarse sustituyendo la adquisición externa de los recursos y la relación con terceros por una gestión interna, la empresa puede mejorar su capacidad competitiva. Esa ventaja puede generarse a través de diferentes formas de coordinación y gobierno de las operaciones, pero debe superar al coste que supondría obtenerlo externamente del mercado (Buckley, 2016; Narula et al., 2019). Porque las ventajas de la internalización sólo se presentan cuando los beneficios asociados superan a los costes de coordinar las actividades entre países, de adquirir y transmitir información relevante y de alinear los intereses de los diferentes grupos de interés en las empresas (Narula y Verbeke, 2015).

Por este motivo, los modelos de organización y gobierno de las multinacionales son el resultado de confrontar las ventajas de la internalización de actividades con la aversión al riesgo de los grupos de interés y las condiciones del entorno internacional (Buckley y Strange, 2011). En este sentido, la decisión de internalizar la gestión de los recursos intangibles, principalmente los vinculados a la explotación de un conocimiento propietario de la empresa, aparece como uno de los factores determinantes del modo de entrada en el país de destino elegido por las empresas. Porque las EMs no son neutras frente al riesgo de operar en el exterior (Buckley y Strange, 2011; Buckley, 2014). Por tanto, cuanto más riesgo exista de perder ese conocimiento hacia los competidores por compartirlo en el mercado, mayor será el uso de la adquisición o *greenfield* como mecanismo de entrada en contraposición a las licencias o empresas conjuntas (Rugman, 2010).

Por otro lado, es importante resaltar que la aplicabilidad del paradigma OLI a cada empresa, y su reacción a las alternativas de actuación disponibles, dependen del contexto particular en el que se encuentre inmersa cada una (Dunning, 2001). Un contexto donde la influencia de los gobiernos y sus regulaciones han tenido tradicionalmente un impacto muy significativo (Dunning, 1982). Por estos motivos, es

necesario conocer las características de los entornos del país o región de origen y destino de la inversión, la naturaleza de la industria en la que compiten y de las características individuales de cada empresa (Dunning, 2000). En este sentido, este modelo conceptual sobre la internacionalización de la empresa encaja muy bien con el *trípode estratégico* planteado por Peng et al. (2009).

También es importante comentar que el paradigma OLI no es considerado una teoría en sí misma, sino un marco analítico donde investigadores con diferentes visiones teóricas sobre la internacionalización pudiesen aplicar sus estudios empíricos. Son las teorías utilizadas las que aportan el poder predictivo que no proporciona el modelo por sí mismo. Además, incluye la dimensión dinámica que un proceso de internacionalización demanda mediante los cambios que el contexto provoca a lo largo del tiempo en la configuración del paradigma (Dunning, 2001). Una visión del contexto que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y que finalmente incorpora la influencia de las instituciones internas y externas a las empresas como mecanismo de minoración de la incertidumbre (Cantwell et al., 2010).

En resumen, el paradigma OLI permite explicar los motivos y razones, *¿por qué?*, el lugar, *¿dónde?*, y la manera, *¿cómo?*, que las empresas tienen de gestionar su internacionalización (Ferreira, Pinto, Serra y Santos, 2013). Además, por su facilidad para integrar varias teorías, es un modelo compatible con los trabajos de definición estratégica realizados desde las diferentes perspectivas analizadas en el capítulo anterior (Cantwell y Narula, 2001).

Respecto a cómo sistematizar los factores motores de actuación de los que disponen las empresas en su interacción particular con su contexto competitivo, Dunning (2000) plantea cuatro alternativas no excluyentes:

- Generadores de demanda, expandiendo mercados o productos.
- Búsqueda de recursos, tangibles e intangibles, reforzando su posición competitiva.
- Generadores de eficiencia, aumentando su rentabilidad y mejorando operativamente.
- Adquisición de activos estratégicos, favoreciendo la diferenciación o liderazgo en una industria.

Este enfoque ecléctico, como fuente explicativa de la internacionalización de las empresas, ha sido criticado por sus limitaciones para responder a situaciones particulares de cada empresa (Dunning, 1988). Esa deficiencia se fundamenta en su naturaleza de enfoque generalista desarrollado durante la era industrial y enfocado a la producción de productos tangibles en distintos países. Por ello, Dunning (1988) exige incorporar las características particulares de cada empresa como uno de los elementos necesarios en la aplicación de su modelo ecléctico. Una necesidad que también identificó Peng (2001) cuando vinculó las capacidades diferenciales de cada empresa con el alcance en la definición de su estrategia de internacionalización. Pero alerta de las dificultades para identificar y evaluar de manera sistemática las pautas que rigen los comportamientos de las empresas. Una limitación que asume que todas las empresas buscan los mismos objetivos y reaccionan de una manera racional a las distintas opciones estratégicas. Sin esa caracterización sistemática, considera difícil vincular las diferencias de perfil de las empresas con las decisiones de internacionalización resultantes de aplicar un enfoque ecléctico. No obstante, Dunning (1988) reconoce la aportación en este sentido de los estudios realizados sobre las decisiones de internacionalización de empresas en industrias oligopólicas, que explica la concentración en el tiempo de las inversiones en algunos sectores (McDougall, Shane, y Oviatt, 1994).

En esa línea, el propio autor refuta las limitaciones planteadas a su modelo teórico señalando que el paradigma ecléctico si incluye las actitudes de los directivos hacia la internacionalización, los conceptos de distancia física y psicológica o la influencia de los reguladores domésticos o del país receptor como factores que impactan en las decisiones de internacionalización (Dunning, 1982). No obstante, son factores que actúan de forma secundaria respecto a los argumentos económicos que fundamentan las teorías eclécticas sobre la internacionalización.

Respecto a cómo gestiona su internacionalización una empresa que ya está internacionalizada, Dunning (1988) plantea un enfoque evolutivo en su actuación. Partiendo de la situación que tiene en cada momento, sus decisiones dependerán de sus fortalezas competitivas actuales y futuras, de su evaluación sobre las oportunidades que generarán los cambios tecnológicos y del mercado, y de su percepción sobre las reacciones de sus competidores hacia estos cambios. Por tanto, esta visión económica

de la internacionalización si considera, en parte, aspectos comportamentales en la evaluación de las alternativas de internacionalización disponibles (Ferreira et al., 2013). Por otro lado, la refutación empírica de que uno de los motores de la internacionalización de las empresas chinas es adquirir activos estratégicos, confirma su aplicabilidad a empresas de distinto perfil (Luo y Tung, 2007).

### *Enfoque secuencial y del comportamiento*

La segunda corriente de pensamiento, con una visión comportamental de un proceso secuencial, nace en la universidad de Uppsala cuando Johanson y Vahlne (1977) publican su modelo de internacionalización de la empresa. Es una visión por etapas e incremental en su evolución que postula que las empresas comienzan a establecerse fuera de su país por los países vecinos debido a su proximidad física y cultural. Una *distancia* física en términos geográficos o resultado de considerar similitudes y diferencias en el idioma, educación, cultura, prácticas de negocio, marco institucional o desarrollo económico (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Ghemawat, 2003; Hutzschenreuter et al., 2016; Kogut y Singh, 1988; Verbeke y Kano, 2016; Zhou y Guillén, 2016). Progresivamente aumentan su compromiso con esos mercados a medida que van ganando conocimiento y confianza, lo que las lleva a establecer centros de producción y venta en esos países (Gerpott y Jakopin, 2007; Oh y Rugman, 2012; Pogrebnyakov y Maitland, 2011; Ricart et al., 2004; Rugman y Verbeke, 2008). En paralelo a esa profundización en el compromiso con el nuevo país, este proceso de internacionalización se extiende por etapas a otros países vecinos.

Por tanto, es una visión de la internacionalización que surge como consecuencia de los ajustes incrementales que la empresa hace respecto a su entorno y a su propio desarrollo. La internacionalización no es el resultado de un análisis profundo para optimizar la asignación de recursos en mercados externos respecto a los locales (Johanson y Vahlne, 1977). Por el contrario, es un proceso de decisiones incrementales y por etapas que surgen de la interacción entre las actitudes y los comportamientos que los directivos muestran hacia la internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Dos factores fundamentan esta visión de la internacionalización. Uno de ellos es la *desventaja del extranjero* (*liability of foreignness*, en inglés), que surge del

desconocimiento y falta de información sobre los mercados externos (Rugman y Oh, 2013). Una *desventaja del extranjero* que supone para la empresa un conjunto de costes adicionales asociados a operar en un país distinto al doméstico y que no tienen los competidores locales en el país de destino. Unos costes que varían dependiendo del perfil de cada empresa (Zhou y Guillén, 2016). Para enfrentarse a esta barrera, es importante disponer de un conocimiento experimental que normalmente sólo se adquiere cuando la empresa empieza a operar en ese nuevo mercado (Johanson y Vahlne, 2009). No obstante, la relevancia para la empresa de la *desventaja del extranjero* no se mantiene constante a lo largo de un proceso que comienza cuando todavía no se exporta regularmente, luego pasa a la exportación a través de agentes independientes, prosigue instalando sus filiales comerciales y terminan produciendo y operando por medios propios en el nuevo país (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Porque a partir de ese momento, y a medida que la empresa gana en experiencia internacional, va disponiendo de los recursos necesarios y encuentra un entorno global estable y homogéneo, su *desventaja del extranjero* disminuye y los criterios de expansión son más laxos y oportunista (Johanson y Vahlne, 1977).

El segundo factor es el concepto de *grado de compromiso* que una empresa muestra en su proceso de internacionalización por etapas en un país (Oh y Rugman, 2012). Este compromiso está directamente asociado a la cantidad de recursos que la empresa dedica y cómo de fácil es liquidarlos y volver a disponer de ellos (Rivoli y Salorio, 1996, citados por Sarkar et al., 1999). Los estudios empíricos aportados por estos autores muestran que el volumen de los recursos invertidos aumenta a medida que el factor de riesgo disminuye. Un riesgo que puede estar conectado con el de otros países, que se compensan entre sí; puede ser el mismo para todos los países; o puede dejarse en manos de los directivos locales si no piden recursos adicionales (Rugman y Verbeke, 2008).

En paralelo al desarrollo de esta visión secuencial, progresiva y por etapas del proceso de internacionalización defendido por la escuela de Uppsala, surge otra visión que también se apoya en criterios comportamentales de decisión pero que elimina la necesidad de un proceso en etapas. Se basa en estudios empíricos que muestran cómo las empresas se internacionalizan de una manera rápida y simultánea hacia mercados con perfiles diversos. Los primeros autores fundamentaron este comportamiento en una mayor capacidad de innovación de unas empresas que les permitía compensar las

desventajas del extranjero y de distancia que ofrecían los nuevos mercados (Andersen, 1993; Cavusgil, 1980; McDougall et al., 1994). Otros autores apoyaron sus estudios en el perfil emprendedor del propietario o equipo directivo (Andersson, 2000). También el desarrollo progresivo de redes interconectadas de empresas, que la globalización y los avances tecnológicos facilitaron, aparece como principal supuesto para explicar la internacionalización acelerada de muchas empresas (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Este nuevo supuesto, junto a la existencia de un aprendizaje experimental acumulado por las empresas durante los primeros años, fueron los nuevos argumentos utilizados por Johanson y Valhne (2003) para actualizar su modelo de internacionalización a la realidad empresarial. Recientemente, los autores reconocieron la incapacidad del modelo original para predecir el desarrollo internacional de las empresas y proponen su evolución hacia una explicación ecléctica de la evolución de las EMs, desde sus primeros pasos en el exterior hasta convertirse en una organización multinacional (Vahlne y Johanson, 2017).

No obstante, la vigencia del modelo de internacionalización por etapas de la escuela de Uppsala está siendo muy cuestionada. Particularmente por autores como Knight y Cavusgil (2004), que defienden una actualización de los supuestos del modelo comportamental que incluya el fenómeno de las empresas consideradas como *nacidas globales*. Un enfoque desarrollado sobre el supuesto de un desarrollo dinámico del conocimiento como principal recurso en las empresas (Weerawardena et al., 2007). Y cuyo entendimiento y evolución teórica giran en torno a conceptos como la velocidad y ritmo de internacionalización (Casillas y Acedo, 2013; Gnizy y Shoham, 2014; Paul y Rosado-Serrano, 2019). En este sentido, autores enfocados en el estudio de la expansión internacional de las empresas de países emergentes o de tamaño pyme señalan su incapacidad para explicar la internacionalización acelerada de muchas de ellas (Ghauri y Santangelo, 2012; Guillén y García-Canal, 2010; Peng et al., 2008; Wang et al., 2009).

### *Desinternacionalización y regionalización*

Durante los últimos años, varios han sido los autores que han señalado la necesidad que adaptar los modelos teóricos sobre la internacionalización para poder explicar los episodios de desinternacionalización o internacionalización interna (Benito y Welch,

1997; Crick y Jones, 2000; Holtbrügge y Kreppel, 2012; Turcan, 2011). Gnizy y Shoham (2014) define el término internacionalización inversa como “el conjunto de acciones que ejecutan las empresas para aumentar, reducir o redistribuir su presencia internacional simultáneamente”. Y plantea un desarrollo teórico de este fenómeno a través de la identificación de diversos factores impulsores externos e internos a la empresa. Por su parte, Benito y Welch (1997) con el concepto de desinternacionalización se refieren a todas las acciones, voluntarias o forzadas, que empujan a una empresa a decidir salir o dejar de invertir de países donde está presente. Puede ser una desinternacionalización total o parcial.

Simultáneamente, otro grupo de autores ha evidenciado una regionalización en el alcance real de las actividades internacionales de las empresas (Ghemawat, 2003; Narula y Verbeke, 2015; Oh y Rugman, 2012; Rugman y Oh, 2013). Una regionalización que depende de la complejidad institucional ofrecida a la inversión extranjera a través de la mayor o menor diversidad de instituciones existentes en un número mayor o menor de países dentro de esa región. Este enfoque eleva el análisis contextual del modelo de internacionalización desde un nivel de país a uno regional (Arregle et al., 2016). Para ello, autores como Oh y Rugman (2012) y Ricart et al. (2004) han desarrollado conceptos como localización, activos estratégicos de la empresa o activos estratégicos del país que han facilitado la cualificación y el seguimiento de la actividad internacional de las empresas. La realidad es que la gran mayoría de las 500 empresas más grandes del mundo concentran su actividad en una o dos regiones de Europa, Norteamérica o Japón (Rugman y Oh, 2013). También que en la realización de un estudio comparado a nivel regional, como es el caso de la UE para este trabajo, aparecen importantes diferencias entre los diferentes países participantes que es necesario interpretar (Peng y Lebedev, 2017).

### **2.3 Modelos de internacionalización en la industria de las Telecomunicaciones**

El enfoque tridimensional que permite el trípode estratégico propuesto por Peng et al. (2009) es muy relevante para conocer cómo los OTs se enfrentan a sus retos estratégicos a través de la internacionalización. Esa relevancia nace de la elevada dependencia que la industria de las Telecomunicaciones tiene de los reguladores y de sus decisores (Liebenau et al., 2012; Sarkar et al., 1999; Stienstra et al., 2004). No obstante, la

comunidad académica relacionada con el estudio de las industrias TMT ha utilizado tradicionalmente el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008c) para evaluar el diseño de sus estrategias (Chan-Olmsted y Jamison, 2001; Powell, 2007). Y, por tanto, ha dado mucha importancia a entender la estructura de la industria de las Telecomunicaciones como mecanismo para identificar la estrategia óptima de los operadores.

Pero el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008c) está siendo criticado por estar orientado a industrias donde la regulación no juega un papel relevante en la dinámica competitiva. Como ya se ha comentado, no es el caso de las Telecomunicaciones, una industria muy regulada y que requiere de un modelo estratégico evolucionado (Rajasekar y Al Raee, 2013; Sutherland, 2014). También Gould y Desjardins (2015) consideran que es un modelo apropiado para entender las dinámicas competitivas en la era industrial, pero no para empresas que compiten en una era digital mediante modelos de negocios muy integrados. Por su parte, Peng et al., (2008), que defienden la consideración de los recursos y capacidades propias de las empresas como elementos claves para adoptar la mejor estrategia de negocio, critican el modelo de Porter (2008c) por considerar a la empresa como un agente reactivo obligado a adoptar la estrategia que le propone la dinámica externa de la industria. Por este motivo, Lee y Lee (2008), en su estudio del efecto de las ofertas *triple play* (*triple servicio*, en castellano) en el ARPU (*ingreso medio por usuario*, en castellano) de los operadores, solucionan esta limitación complementando el modelo de Porter (2008c) con la visión estratégica de la teoría de los recursos.

Respecto al estudio de la internacionalización en la industria de las Telecomunicaciones, el principal enfoque teórico utilizado por los autores ha sido el paradigma ecléctico propuesto por Dunning (1988). Una de las razones de su uso generalizado se explica por una expansión mediante fusiones y adquisiciones de gran volumen y en países muy distantes del doméstico que no encaja con la teoría de la internacionalización por etapas (Pogrebnyakov y Maitland, 2011).

A este respecto, destacan dos temas concretos que vertebran el alcance de sus trabajos:

- ¿Cómo es el modelo de internacionalización de los OTs?
- ¿Qué factores influyen en la adopción y desarrollo de un modelo de internacionalización?

Para responder a la primera pregunta, los diferentes conceptos identificados en la revisión de la literatura y desarrollados por distintos autores podrían agruparse en torno a cuatro dimensiones complementarias: *alcance de la internacionalización, modelo de propiedad y organización, enfoque temporal y planteamiento estratégico*.

Las tres primeras dimensiones ya han sido ampliamente analizadas por diversos autores utilizando datos e informaciones publicadas por las propias empresas, informes sectoriales, organismos públicos o medios en general. Y aunque no existe uniformidad total en los criterios de clasificación de las regiones y niveles de desglose de los datos entre los operadores, autores como Curwen y Whalley (2006b), Gerpott y Jakopin (2008) y Genakos, Valletti y Verboven (2018) han logrado realizar un excelente seguimiento de estas dimensiones en la industria de las Telecomunicaciones. En cualquier caso, los enfoques adoptados para medir y describir esas tres dimensiones son de aplicabilidad transversal a muchas otras industrias y tipos de empresas, como la energía y las finanzas (Stienstra et al., 2004).

Es la cuarta dimensión, el planteamiento estratégico aplicado por el operador, la que menos atención ha recibido por los investigadores hasta la fecha. Una de las posibles razones podría encontrarse en la dificultad para parametrizar su descripción (Lal, Pitt, y Strachan, 2004). O en las limitaciones para acceder a entrevistar a los niveles *seniors* de las empresas, que son los que pueden facilitar información directa sobre este asunto particular (Gnizy y Shoham, 2014; Hoffman y Gopinath, 1994; Kallmuenzer, Hora, y Peters, 2018). Esta tesis pretende aportar unos parámetros de descripción básicos que, unidos a la información primaria aportada por los 50 altos directivos entrevistados del sector, ayuden a seguir avanzando en la comprensión de esta dimensión.

A continuación, se presenta una explicación del significado de cada dimensión y de los principales conceptos utilizados en su aplicación a la industria de las Telecomunicaciones.

#### *Alcance de la internacionalización*

Los operadores, como otras empresas, tienden a expandirse hacia mercados de gran tamaño, en crecimiento, con una intensidad competitiva baja y con un marco regulatorio e institucional consolidado que sea similar al de su país de origen (Domínguez et al.,

2018). Pero no todos los mercados donde están presentes los OTs cumplen esas características. Por tanto, ¿cuáles son los mercados en los que los operadores compiten? ¿con qué nivel de compromiso? Para medir el alcance de internacionalización que tiene un operador se identifican varios conceptos.

El primero es el de *distancia*, que tiene diferentes concepciones dentro de la literatura académica como distancia geográfica, económica, cultural o institucional (Domínguez et al., 2018; Gerpott y Jakopin, 2008; Pogrebnyakov y Maitland, 2011; Sarkar et al., 1999). Para un OT, una mayor distancia incrementa la incertidumbre y el coste de coordinarse, por lo que condiciona el modo de entrada elegido en el país según la teoría de la internalización. Domínguez et al. (2018) aportan evidencias que apoyan que los OTs tienden a expandirse a mercados con una menor distancia geográfica o histórica. Por otro lado, un operador tiende a posponer su inversión (secuencia) y el grado de compromiso (volumen) en aquellos mercados más distantes, siguiendo un modelo comportamental de internacionalización (Sarkar et al., 1999).

Otro de los conceptos utilizados para describir el alcance de la internacionalización es el de *grado de internacionalización*. Para medirlo, se utilizan indicadores como la proporción de ingresos, activos, empleados o de clientes no domésticos respecto al total. Otro indicador es el número de países en los que un operador está presente. Estos son indicadores estructurales, pero también se puede utilizar otros indicadores de resultados (*performance*, en inglés) o actitudinales (Curwen y Whalley, 2006).

Como resultado de aplicar los dos conceptos mencionados anteriormente por zonas geográficas y compararlo con los datos domésticos, obtenemos el concepto de *alcance geográfico* de la internacionalización de un operador. Este alcance puede ser local, regional, internacional o global (Ghemawat, 2003; Oh y Rugman, 2012).

### *Modelo de propiedad y organización*

El modelo de propiedad es un concepto asociado al nivel de control del que un operador dispone sobre sus operaciones en un mercado concreto. Por tanto, ¿cómo es el modelo de entrada y de gestión operativa que utiliza un operador? Su elección depende de factores como la actitud hacia el riesgo que tenga la empresa, la disponibilidad de socios cualificados o de su experiencia acumulada en ese mercado u operando

internacionalmente (Cooke, 2012; Dike y Rose, 2017; Kim et al., 2009). En ocasiones no es una elección, por ser una exigencia regulatoria para entrar u operar en un país. Los diferentes modelos de propiedad condicionan el tipo de organización de las operaciones internacionales y otros aspectos operativos como decisiones sobre tecnologías, marcas, gestión financiera globalizada o selección de proveedores.

Chan-Olmsted y Jamison (2001) discriminan según el *grado de independencia operativa* y distinguen entre modelos de propiedad compartidos e individuales. Gerpott y Japokin (2007), por su parte, utilizan el *nivel de control sobre las decisiones* para distinguir cinco modelos de propiedad: cooperación sin participación accionarial; empresa conjunta; operación *greenfield* propia; compra minoritaria y compra mayoritaria. También Curwen y Whalley (2004) profundizan en esta dimensión con el estudio del diseño, operativa y resultado de las grandes alianzas que se crearon entre los operadores globales en los años 90 con el objetivo de acceder a redes internacionales y defender sus mercados domésticos. Por último, el *perfil e intereses de los accionistas* es el concepto que Cuéllar-Fernández, Fuertes-Callén y Laínez-Gadea (2011) utilizan para identificar y cualificar las importantes diferencias en la estructura de propiedad entre los operadores de Estados Unidos y de la UE.

### *Enfoque temporal*

El enfoque temporal hace referencia a la *linealidad* y al *ritmo o secuencia* que los operadores aplican a su desarrollo internacional. ¿Cuándo un operador entra, crece o desinvierte en un país? ¿Existe una pauta determinada? Esta dimensión fundamenta las dos perspectivas sobre la internacionalización presentadas: una gradual y por etapas que defiende la teoría de Johanson y Vahlne (1977) y otra discrecional, como resultado de la racionalidad asociada al paradigma ecléctico de Dunning (1981). Esta dimensión también fundamenta dos nuevos enfoques hacia la internacionalización desarrollados posteriormente. Uno que defiende una visión no lineal del proceso y conlleva la existencia de una desinternacionalización del operador (Curwen, 2005a; Laanti et al., 2009). Otro que sustenta la teoría de los *nacidos globales*, que postula un posicionamiento global innato en determinadas empresas (Knight y Cavusgil, 2004).

No obstante, Dike y Rose (2017) señalaron, en su reciente revisión de la literatura sobre la internacionalización de los OTs, que existe consenso respecto a que el modelo en

etapas de Uppsala no explica el proceso seguido por los operadores. Esta conclusión es compartida por otros autores que han estudiado esta industria como Sarkar et al. (1999), Laanti et al. (2009) y Harb, Yaacoub, Kassem y Baena (2017). Respecto a los modelos teóricos fundamentados en criterios racionales y económicos, la mayoría de los autores especializados consideran que explican mejor el desarrollo internacional de esta industria. Pero que es necesario particularizar sus supuestos incluyendo el significativo impacto que las ventajas del primer entrante, la influencia de la regulación y del contexto institucional, la intensidad en la utilización de capital y el efecto red tienen en sus procesos de decisiones (Cairo, 2006; Cooke, 2012; Curwen y Whalley, 2016b; Fernández y Usero, 2007; Genakos et al., 2018; Gerpott y Jakopin, 2007; Kim et al., 2009; Li y Whalley, 2002; Pogrebnyakov y Maitland, 2011; Powell, 2009).

### *Planteamiento estratégico*

Cada operador, dependiendo de elementos internos y externos al mismo, decide actuar de una determinada manera ante la evolución y desarrollo de su entorno. ¿Cómo plantean su desarrollo internacional los operadores? ¿Es posible identificar un comportamiento claro y sostenible de los operadores ante cambios en su entorno interno y externo? Por ejemplo, la liberalización y desregulación de los mercados domésticos de telecomunicaciones y las privatizaciones de los operadores incumbentes provocaron un doble impacto en las estrategias corporativas de estos operadores: uno *reactivo* (aplicando una estrategia defensiva de su base de clientes domésticos) y otro *proactivo* (desarrollando una estrategia ofensiva para ganar nuevos mercados ofreciendo servicios adicionales o expandiéndose a otros países). Esta dualidad condicionó significativamente la actitud de cada operador frente a la internacionalización, determinando su alcance: doméstica, regional, internacional y global (Turner, 2005). También Whalley y Curwen (2010) investigaron sobre una estrategia reactiva, e incluso desesperada, desarrollada por los consejos de administración de estos operadores durante los años siguientes al estallido de la burbuja puntocom.

Por otro lado, Stienstra et al. (2004) señalaron otro tipo de planteamiento estratégico. Defienden que los OTs europeos aplicaron, durante finales de 1990 y primeros años de los 2000, una estrategia de seguir a la industria. Una estrategia basada en un comportamiento de manada (*herd behaviour*, en inglés) que provocó que no existiesen diferencias entre las estrategias desarrolladas por los principales OTs incumbentes europeos. También Fernández y Usero (2009) identifican planteamientos ofensivos o de pioneros como contraposición a posiciones defensivas o de seguidores. En esta misma línea, autores como Jakopin y Klein (2012) concluyeron que las estrategias pioneras de los OTs, tanto de operadores incumbentes como alternativos, conllevaban mejores resultados de cuota de mercado y financieros que estrategias de segundos entrantes. También Bonardi (2004) aplica esta dualidad en su estudio de los OTs, que fueron antiguos monopolios, con actitud defensiva u ofensiva. Clifton, Comín y Díaz-Fuentes (2011) utilizaron los casos de Telefónica y BT para analizar esta dualidad. Hablamos de un planteamiento estratégico como *líder* o como *seguidor*.

Por último, Dunning (1988), en la actualización de su enfoque teórico, identifica una estrategia complementaria al *enfoque racional y planificado* que postula su paradigma eclético. El autor propone que también se desarrollan *estrategias oportunistas o de imitación*, que incorporan factores relacionados con el comportamiento particular de cada empresa, como respuesta a cambios en la dinámica competitiva de la industria y en su entorno. En la industria de las Telecomunicaciones, Laanti et al. (2009) asocian este planteamiento oportunista a las ventajas de efecto red que existen en este negocio, donde el ganador se lo lleva todo. También el planteamiento de Deutsche Telekom respecto a su presencia en Estados Unidos, donde criterios racionales y oportunistas fueron aplicados simultáneamente durante varios años, es otro ejemplo dentro de la industria (Whalley y Curwen, 2014).

Como resumen de las distintas aportaciones consideradas, la caracterización del modelo de internacionalización de un OT se podría realizar en base a las dimensiones y conceptos presentados en la Tabla 1:

**Tabla 1. Caracterización de la internacionalización de los OTs**

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

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura académica.

Respecto a la segunda pregunta planteada, ¿qué factores influyen en la adopción y desarrollo del modelo de internacionalización?, se presentan a continuación los que han tenido una atención más relevante en trabajos académicos anteriores. Se han agrupado en base a su *origen externo o interno* del operador.

#### *Factores externos*

Los factores *externos* al operador están ligados a la estructura particular de la industria y al entorno institucional en el que compite la empresa. Son características particulares de la industria de las Telecomunicaciones que impactan a todos los operadores en mayor o menor grado. Distintas formas de reaccionar ante ese entorno externo pueden generar modelos de internacionalización diferentes.

Uno de esos factores externos lo constituyen las *ventajas del primer entrante* (*first movers advantages*, en inglés) existentes en la industria de las Telecomunicaciones, que por su condición de oligopólica disfruta de ellas (Krugman, 1980; Montgomery y Lieberman, 1988). Fue uno de los principales motivos por lo que los OTs acometieron su rápida expansión durante los años 90 y principios de los 2000 (Fernández y Usero, 2007; Laanti et al., 2009). Esas ventajas están asociadas a la naturaleza de monopolio natural que el efecto red de este negocio genera y del que disfrutaban de facto todos los

operadores incumbentes (Jakopin y Klein, 2012). También están relacionadas con el poder que tiene el primer entrante para influir en el regulador y acordar unas condiciones ventajosas durante los primeros años a cambio de la inversión realizada, como las condiciones de interconexión a la red (Sarkar et al., 1999). Son ventajas que se convierten en barreras de entradas a nuevos entrantes en el mercado, pero que disminuyen con el tiempo a medida que entran nuevos competidores, el mercado madura y se producen cambios normativos como la portabilidad del número (Fernández y Usero, 2007).

Competir en la industria de las Telecomunicaciones también requiere disponer de *economías de escala*, tanto en la compra de equipamientos y servicios como en la optimización de la gestión del tráfico entre redes de países contiguos (Sarkar et al., 1999). Si el tamaño del mercado doméstico origen del operador es pequeño, alcanzar esas economías de escala y las eficiencias asociadas a las mismas es más difícil (Laanti et al., 2009). Por este motivo, durante los años noventa y hasta el estallido de la CFG, las estrategias corporativas de los principales OTs se orientaron al crecimiento en términos de clientes y facturación (Sutherland, 2014). Buscaron captar la suficiente cuota del mercado internacional que les permitiese aumentar el tamaño de sus operaciones, mejorando su posición competitiva en una industria en pleno crecimiento (Curwen, 1999). En la actualidad, la extensión de la competencia a una industria TMT ha vuelto a poner de relieve la importancia de las economías de escala en la compra y distribución de los contenidos (Whalley y Curwen, 2017). Y los estudios enfocados a conocer la internacionalización de los OTs procedentes de países emergentes, también resaltan la importancia de las economías de escala en este negocio (Wang et al., 2009).

Pero disponer de las *oportunidades de entrada y salida de los mercados* y definir los requisitos asociados a esas ventanas de oportunidad no dependen del operador (Chan-Olmsted y Jamison, 2001). Las Telecomunicaciones es una industria en oligopolio, lo que condiciona que para que un operador pueda comprar a otro este tiene que querer vender y eso no siempre coincide en el tiempo o no se dan las condiciones para el acuerdo (Curwen, 2007). Además, los gobiernos ejercen una enorme influencia en la dinámica competitiva de sus mercados y condicionan, de facto, quienes pueden operar en ellos (Laanti et al., 2009). Es una imperfección del mercado que supone la intervención de los gobiernos en la fase *ex ante* y *ex post* de la entrada de un operador

en un nuevo mercado. En paralelo, también condicionan las fusiones y compras entre operadores, incluso oponiéndose en muchos casos, siendo una de las razones por las que la consolidación en la UE todavía no se ha producido. Existen ejemplos en este sentido, como la fallida fusión entre KPN y O2, o la compra no autorizada de Austria Telekom por parte de Swisscom (Curwen, 2005b). Para compensar esta realidad, los operadores utilizan una estrategia de vínculos de preferencia con socios e instituciones locales e internacionales que aumenten sus posibilidades de éxito (Sarkar et al., 1999).

Otro elemento externo importante es lo que Borrmann (2001) denomina el *momentum* en la consolidación de la industria. Debido a que las Telecomunicaciones es una industria intensiva en capital, necesita alcanzar una masa crítica de clientes que logre mantener un ritmo de crecimiento sostenible (Laanti et al., 2009). Y la consolidación a nivel internacional es la mejor alternativa para conseguirla (Dike y Rose, 2017). En otras etapas del desarrollo de esta industria, el miedo a ser absorbido si no se logra un tamaño suficiente para desincentivar la compra ha sido el impulso de ese *momentum* (Curwen, 1999). El papel proactivo o reactivo de los mercados de capitales hacia la financiación de las fusiones y adquisiciones sectoriales es otro elemento catalizador de la dinámica competitiva en las Telecomunicaciones (Curwen, 2001).

Es particularmente relevante la *naturaleza irreversible de las inversiones* necesarias para entrar en un nuevo mercado de telecomunicaciones (Laanti et al., 2009). Las decisiones de internacionalización están condicionadas a que, una vez realizada la inversión, no es posible dar marcha atrás y recuperar lo invertido si no hay un comprador dispuesto a ello o si el regulador no autoriza esa operación (Rivoli y Salorio, 1996, citados por Sarkar et al., 1999).

El último elemento externo que condiciona las decisiones de internacionalización de los OTs es el fenómeno de la *convergencia* (Wirtz, 2001). La literatura académica utiliza este mismo concepto para referirse a dos impactos que tiene la digitalización de las redes en el negocio de las telecomunicaciones. Y que son complementarios entre sí. 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). Una oferta comercial integrada de estos servicios condiciona la posición competitiva de los operadores respecto al cliente y actúa 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 provoca la necesidad de disponer y operar conjuntamente unas redes fijas y móviles que inicialmente se desarrollaron por separado (Dekleva y Zadony, 2015; Frieden, 2014; Lee y Lee, 2008; Liebenau et al., 2012). Esta doble interpretación de la convergencia no ha sido suficientemente estudiada hasta la fecha y está condicionando significativamente las estrategias de internacionalización de los OTs.

### *Factores internos*

El grupo de los factores *internos* está ligado al perfil propio de cada operador y a las instituciones que gobiernan sus grupos de interés. Si la capacidad de decisión y actuación reside en la propia empresa, este grupo de factores puede originar diferencias en el modelo de internacionalización de los operadores.

El primer elemento interno, ampliamente estudiado por los investigadores de esta industria y de los negocios internacionales en general, es *la actitud 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). Además, en las industrias oligopólicas como las Telecomunicaciones, existe una tendencia a seguir al líder para reducir el riesgo (Head, Mayer y Ries, 2002). De este modo, la actitud de cada operador frente al riesgo, que depende parcialmente de su nivel de experiencia internacional, condiciona decisiones sobre en qué países invertir y el modelo de propiedad elegido (Cooke, 2012; Dike y Rose, 2017). De hecho, no todos los operadores muestran una misma predisposición al riesgo (Powell, 2007).

Un segundo factor que condiciona su presencia internacional es la *capacidad financiera* del operador, que hace referencia a su nivel de endeudamiento y al respaldo recibido de los mercados de capitales o accionistas de referencia como los gobiernos o fondos institucionales (Gerpott y Jakopin, 2008; Kranenburg y Hagedoorn, 2008; Trillas, 2002). Por ejemplo, el problema de la deuda aparece por primera vez entre los grandes operadores europeos como consecuencia de la espiral de fusiones y compras de finales de los 90 y del pago de las licencias móviles 3G. Los esfuerzos realizados hicieron que los operadores europeos mostraran en sus balances individuales al menos 25.000 millones de dólares de deuda a finales del 2001, por lo que los mercados financieros

decidieron reducir su rating financiero. 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). Después de la CFG, la monitorización de los resultados financieros respecto a la presencia geográfica de los OTs por parte de los mercados de capitales y de los accionistas se hace muy evidente. Y las presiones para reorganizar el portafolio de mercados condiciona las actuaciones de los OTs (Whalley y Curwen, 2014).

También la importancia que los operadores reconocen a las ventajas que les puede suponer *liderar la definición de los estándares tecnológicos* de la industria es otro de los factores identificados en la literatura académica que contribuyen a explicar el modelo de internacionalización desarrollado (Jakopin, 2008). Porque el tamaño de las operaciones y la influencia regulatoria logradas a través de la internacionalización permitió a los OTs influir significativamente en los proveedores de equipos para desarrollar las tecnologías de preferencia (Fernández y Usero, 2007; Powell, 2009). Por ejemplo, con el empuje del estándar GSM en Europa y en otras regiones del mundo (Fernández y Usero, 2009).

*La oferta de servicios globales de telecomunicaciones a las EMs*, como vía alternativa de crecimiento al negocio doméstico, fue uno de los factores que determinó la primera etapa de internacionalización en la industria. Inicialmente planteada como una necesidad de los clientes del propio país, posteriormente ha condicionado el modelo desarrollado por algunos operadores (Sarkar et al., 1999). Fue una de las razones que impulsó la formación de las grandes alianzas de los años 90 (Graack, 1996), pero que perdió mucha importancia como motor de la internacionalización en fases posteriores (Powell, 2009).

Existen dos elementos internos adicionales utilizados para caracterizar los modelos de internacionalización de los OTs y están vinculados a la teoría ecléctica de Dunning (1981). El primero de ellos es la necesidad de los operadores de *adquirir recursos en condiciones ventajosas* para mejorar sus ratios de eficiencia (Dike y Rose, 2017; Li y Whalley, 2002). Por ejemplo, una mayor internacionalización permite optimizar la gestión de los recursos financieros exigidos por el rápido crecimiento de un negocio intensivo en capital. Otras mejoras de eficiencia asociadas a la expansión internacional

se obtienen a través de las economías de escala e internalización de actividades en base a los recursos diferenciales disponibles por el operador. El segundo elemento interno es la *búsqueda de activos estratégicos*, que en la industria de las Telecomunicaciones supone un determinante esencial de la estrategia de internacionalización de los OTs (Curwen y Whalley, 2017; Mihailović, 2019). Estos activos estratégicos 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 protagonistas de la convergencia de las industrias TMT (Borrmann, 2001; Fernández y Usero, 2007; Luo y Tung, 2007).

El resumen de los factores internos y externos y de sus elementos asociados comentados se presenta en la Tabla 2.

**Tabla 2. Factores condicionantes del modelo de internacionalización**

Origen	Factores
Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas del primer entrante</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Oportunidades de entrada y salida</li> <li>• <i>Momentum</i> en la consolidación</li> <li>• Irreversibilidad de la inversión</li> <li>• Convergencia</li> </ul>
Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud hacia el riesgo</li> <li>• Capacidad financiera</li> <li>• Liderazgo en estándares tecnológicos</li> <li>• Demanda de clientes multinacionales</li> <li>• Adquisición de recursos para la mejora de eficiencia</li> <li>• Búsqueda de activos estratégicos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura académica.

## 2.4 Modelo conceptual

Para dar respuesta a las preguntas planteadas en esta tesis, se ha desarrollado un modelo conceptual que aspira a reforzar el fundamento académico del trabajo. Su objetivo principal es facilitar la identificación de los factores que vinculan la gestión de la

internacionalización con la gestión estratégica que los OTs han llevado a cabo para competir en una industria globalizada. Como objetivo secundario, se busca poder comparar las actuaciones de los OTs con origen en Estados Unidos y la UE y de todos los OTs 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. Destaca el trabajo realizado por Wang et al., (2009), que analiza la estrategia de internacionalización de las empresas chinas desde las tres perspectivas teóricas que ya integraron Peng et al., (2009), pero sin mencionarlo expresamente. 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 entorno (*background*, en inglés) del mismo (Peng et al., 2008). Pero durante la CFG, el protagonismo de las instituciones en la gestión de los mercados fue muy significativo. Por lo que se considera necesario incluir el análisis de la influencia de las instituciones domésticas y regionales de la UE y Estados Unidos en la estrategia de internacionalización de sus OTs.

Adicionalmente, es importante señalar que la vinculación de la internacionalización de las empresas con la gestión estratégica del negocio y las instituciones que las rodean ya ha sido considerada anteriormente en otros trabajos académicos. Un ejemplo de ello es Dunning (1982), quien vinculó la estrategia de internacionalización de las EMs con la regulación del país receptor y con el entorno económico y político global en el que operan. No obstante, lo hizo considerando la inversión directa en el exterior con una visión industrial, aplicada a la fabricación de productos tangibles, y centrado en el país de destino. Por el contrario, el modelo conceptual desarrollado para esta tesis pretende ampliar ese enfoque adaptándolo a las empresas de prestación de servicios e incluyendo el papel relevante que tienen los reguladores y gobiernos de los países de origen.

También Wach (2014) realizó un estudio exploratorio sobre los distintos factores que impulsan y condicionan los diferentes procesos relacionados con la internacionalización de las empresas. Este trabajo parte de la premisa de que el proceso de internacionalización es demasiado complejo como para abordarlo desde una única dimensión. Y defiende ese supuesto apoyado en la existencia de múltiples estudios académicos que analizan el fenómeno desde enfoques muy distintos. De esta manera, proponer estudiar la interrelación de los procesos de globalización, semiglobalización, internacionalización, transnacionalización y europeización desde tres perspectivas complementarias: macro (economía), meso (industria) y micro (empresa). Aunque su trabajo no propone un modelo conceptual holístico, si presenta un resumen de los factores que la disciplina económica utiliza para analizar el entorno macroeconómico externo donde compiten las empresas y que la disciplina de la gestión (*management*, en inglés) aplica para estudiar la gestión interna de las empresas.

Por tanto, y considerando las limitaciones ya señaladas de aplicar una perspectiva única en la identificación de los retos estratégicos a los que se enfrenta un OT, el modelo conceptual desarrollado para este estudio vincula el doble planteamiento económico y comportamental aplicable a la internacionalización de los operadores con el modelo de definición estratégica denominado *trípode estratégico* (Peng et al., 2009). En la Figura 1 se presenta el modelo conceptual propuesto, que permite identificar y relacionar los principales retos estratégicos a los que se enfrentan los OTs con el modelo de internacionalización utilizado para la gestión de sus operaciones globales. Su concepción multidisciplinar, integrando fundamentos teóricos de la Gestión Estratégica y de los Negocios Internacionales, pretende priorizar el entendimiento del por qué y cómo los OTs han actuado respecto a su internacionalización y la identificación de los principales factores que han condicionado sus decisiones.

**Figura 1. Modelo conceptual**



Fuente: Elaboración propia.

### *Identificación de los retos estratégicos*

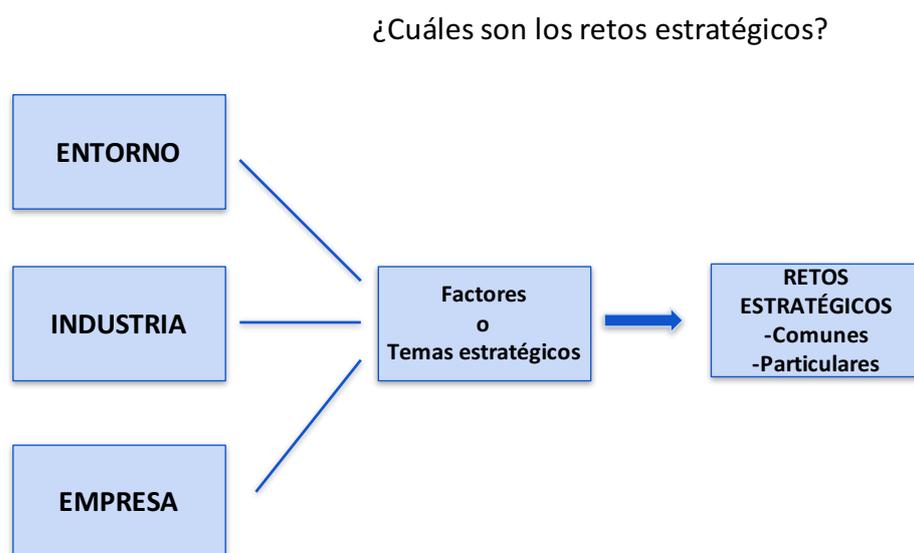
Los retos estratégicos a los que se enfrentan los OTs se identifican aplicando el trípode estratégico a través de sus tres perspectivas: empresa, industria y entorno institucional. Cada una de estas perspectivas utiliza unos factores que impulsan la gestión estratégica en los operadores y que se han 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 OTs, son los factores políticos, económicos, tecnológicos y regulatorios los que mayor impacto tienen (Peng 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 (1989b) en su modelo de las cinco fuerzas los que mejor identifican esos retos

estratégicos. Fernández y Usero (2007), Gould y Desjardins (2015), Powell (2007) o Sutherland (2014) son ejemplos de autores que han utilizado este enfoque desde la industria en sus investigaciones de las Telecomunicaciones. Finalmente, si son las capacidades, recursos y perfil particular de cada operador los mayores condicionantes estratégicos, como defiende Barney (1991), Dekleva y Zadony (2015) o Wulf y Zanerkov (2011), son estos factores los que mejor identifican los principales desafíos estratégicos de los OTs.

Este enfoque complementario de los factores incluidos en el modelo conceptual facilita la integración holística de los temas que determinan los retos estratégicos en la industria de las Telecomunicaciones. Por tanto, fundamenta la estructura conceptual que ha vertebrado las entrevistas personales realizadas y la recopilación de toda la información secundaria relevante según muestra la Figura 2.

**Figura 2. Identificación de los retos estratégicos**



Fuente: Elaboración propia. Adaptación del trípode estratégico (Peng et al., 2009).

### *Caracterización de la internacionalización*

Para enfrentarse a los retos estratégicos identificados en la primera fase, los OTs diseñan sus estrategias de internacionalización como parte de sus estrategias competitivas de negocio. Lo realizan considerando los diferentes factores externos e internos que condicionan sus decisiones y que determinan las características de la

estrategia de internacionalización elegida. Para caracterizarla, y en base a los fundamentos actualizados del paradigma eclético (Dunning, 1988), el modelo conceptual utiliza las cuatro dimensiones de la internacionalización identificadas en la revisión de la literatura.

### *La internacionalización como elemento estratégico*

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 principales elegidas para el diseño de esta investigación:

- Dinámica particular del mercado doméstico y regional de Estados Unidos y la UE
- Perfil particular de cada operador

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este capítulo es presentar el diseño de investigación utilizado para la realización de este trabajo. Un diseño que ha pretendido facilitar el entendimiento y aporte de evidencias sobre cómo y por qué los OTs gestionan su internacionalización como palanca estratégica competitiva. Un tema de estudio que la mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha han abordado aplicando un enfoque metodológico cuantitativo, apoyados en información pública de los OTs. Un enfoque que ha permitido describir y caracterizar las actuaciones efectuadas por los OTs, pero que limita conocer si esas actuaciones seguían unos criterios predeterminados y cómo se adoptaron las decisiones pertinentes. En consecuencia, autores como Cheng (2007) reclaman más trabajos que faciliten recabar aportaciones de las personas que toman esas decisiones para complementar los primeros trabajos. Porque los trabajos dirigidos a la industria de las Telecomunicaciones se han limitado en su mayoría al estudio de casos individuales o múltiples elaborados con base en información secundaria y sin acceso a sus equipos directivos. De los escasos estudios disponibles con este enfoque, destacan los realizados sobre la internacionalización del operador británico BT por Lal, Pitt y Strachan (2003) y Turner y Gardiner (2007).

De esta manera, para la realización de esta investigación se han utilizado metodologías cualitativas replicando los trabajos que se dirigen a identificar las implicaciones estratégicas para las empresas 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 recogidas durante la investigación con los distintos factores que relacionan la internacionalización con la gestión estratégica de los OTs.

La pregunta de investigación planteada es ¿Cómo utilizan los OTs de la UE y Estados Unidos su internacionalización para enfrentarse a los retos estratégicos del negocio? Y la pregunta secundaria es ¿Por qué existen diferencias en la internacionalización de los distintos operadores?

### **3.1 Método de investigación.**

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). Las técnicas utilizadas de recopilación de datos y evidencias en el estudio del caso han sido la entrevista en profundidad y el análisis de documentación e información secundaria relevante.

La internacionalización de los OTs, como objeto de estudio de este trabajo, es un fenómeno complejo, actual y que se desarrolla en un contexto real, por lo que demanda un enfoque empírico para su investigación. Y cuando las preguntas de investigación giran en torno al por qué o al cómo se manifiesta un fenómeno, Yin (2013) aconseja utilizar el estudio de casos como estrategia de investigación. Como sucede en esta investigación, que pretende profundizar en el entendimiento de cómo utilizan su internacionalización los OTs de la UE y Estados Unidos para enfrentarse a los retos estratégicos a los que se enfrentan. También quiere identificar las razones que expliquen por qué existen diferencias en la internacionalización observada en los distintos operadores.

Adicionalmente, un estudio comparativo de casos mejora la generalización de los resultados en comparación con el estudio de un único caso (Miles y Huberman, 1994). En este trabajo, se analizan 7 de los 10 OTs más grandes del mundo cuando estalló la CFG. Esta importante cobertura de los OTs líderes de esta industria podría potencialmente incrementar la generalización de los resultados de este estudio al resto de los OTs (Turner y Gardiner, 2007). Por otro lado, realizar una comparativa de casos facilita un mejor entendimiento de las diferencias existentes dentro del fenómeno en estudio (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995). Lo facilita comparando y contrastando los casos a través del estudio de los diferentes factores que explican el fenómeno (Eisenhardt y Graebner, 2007). Asimismo, si el principal propósito del estudio es comprobar una teoría existente o contribuir a la generación de una nueva, Miles y Huberman (1994) también aconsejan esta metodología. En este sentido, uno de los objetivos de este trabajo es aportar nuevas evidencias que permitan contrastar si las

teorías tradicionales sobre la internacionalización explican las estrategias competitivas diseñadas por los OTs.

Por otra parte, el fenómeno de estudio de esta investigación está relacionado con la gestión estratégica. Y por la propia naturaleza de esta disciplina, el estudio de casos es la mejor opción para obtener evidencias empíricas que ayuden a explicar las teorías académicas existentes (Porter, 1991; Stake, 1995). Además, una investigación cualitativa es el enfoque que mejor permite conocer y entender los motivos y cómo se toman las decisiones de internacionalización en las empresas (Pogrebnyakov y Maitland, 2011). Este trabajo recoge las aportaciones realizadas por 50 directivos y profesionales de la industria directamente involucrados en la toma de esas decisiones. Una contribución esencial y diferencial para entender el fenómeno de estudio. En este sentido, el modelo analítico desarrollado para la recopilación de esas aportaciones se ha construido a partir de los factores ya identificados en la literatura académica como determinantes del desarrollo internacional de los operadores. Lo que asegura un avance incremental y consistente en el conocimiento del fenómeno con los fundamentos teóricos utilizados hasta la fecha. No obstante, al utilizar un enfoque metodológico inductivo, el modelo permite identificar e incluir cualquier nuevo factor aportado durante la investigación (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009).

Finalmente, la unidad de análisis definida para el estudio es el OT, que interactúa con el resto de participantes en una industria extendida TMT y con su contexto institucional interno y externo (Miles y Huberman, 1994). Por otro lado, al ser un estudio comparativo entre operadores originarios de dos áreas geográficas distintas, se ha definido una unidad de análisis secundaria en la región de origen de cada operador. Esta dualidad de origen geográfico, Estados Unidos y Europa, forma parte del diseño del modelo conceptual desarrollado para la investigación.

### **3.2 Pregunta de investigación**

La pregunta de investigación planteada es ¿Cómo utilizan los OTs de la UE y Estados Unidos su internacionalización para enfrentarse a los retos estratégicos del negocio? Adicionalmente, una pregunta secundaria es ¿Por qué existen diferencias en la internacionalización de los distintos operadores?

Para contestar a estas preguntas, la investigación caracteriza el proceso de internacionalización llevado a cabo por los 7 OTs apoyada en los numerosos trabajos académicos anteriores y las diversas fuentes de información secundaria disponible. De esta manera, sobre una descripción longitudinal del desarrollo internacional de cada OT, el diseño de las entrevistas se dirige a entender cómo se tomaron esas decisiones y cuáles fueron las razones que las motivaron. También se quiere conocer qué grupos de interés determinan las estrategias adoptadas. Y si la priorización de esos intereses o las distintas razones que condicionaron los procesos de decisión han cambiado en el tiempo y por qué. Además, se busca identificar y analizar las causas que pudieron impulsar las diferencias observadas en las actuaciones de los distintos OTs. Unas causas que pudieron tener un origen interno y particular a cada OT. O deberse a factores externos comunes a la industria, pero presentes de manera diferentes en los dos mercados analizados.

Por otro lado, el alto perfil de los directivos participantes refuerza la oportunidad de plantear este tipo de preguntas. Unas cuestiones que sólo este perfil de informante puede contestar, pero que su naturaleza estratégica y confidencial exigen un planteamiento abierto e incremental.

### **3.3 Fases del diseño de la investigación y análisis**

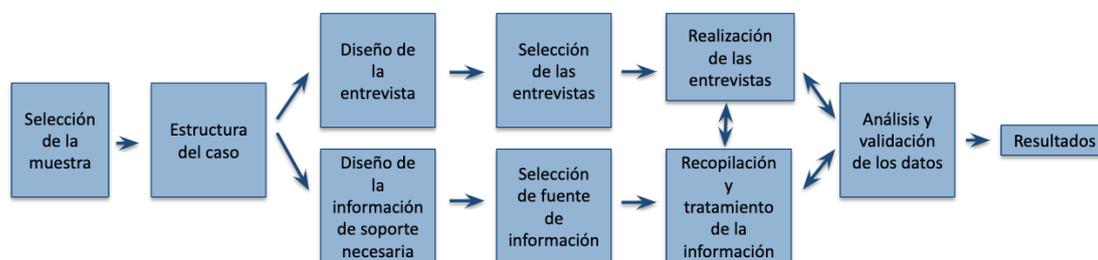
Para responder a las preguntas planteadas, y considerando la complejidad y confidencialidad asociada a los asuntos estratégicos en las empresas, se diseñó una investigación basada en múltiples fuentes de información (George y Bennett, 2004; Saunders et al., 2009).

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). En este trabajo, la información disponible desde Factset y Bloomberg ha permitido elaborar análisis comparativos, sobre sus resultados financieros y de negocio, con datos homogéneos entre los 7 OTs. Una homogeneidad y consistencia de los datos que es muy limitada en la información facilitada directamente por los OTs (Curwen, 2016). Por otro lado, los informes anuales de cada operador y los distintos informes sectoriales disponibles han permitido complementar y cualificar la extensa información disponible sobre la internacionalización de los OTs publicada por diversos autores (Curwen y Whalley, 2014; Dominguez, Gómez y Maicas, 2017; Gerpott y Jakopin, 2008; Pogrebnyakov y Maitland, 2011). Finalmente, las entrevistas realizadas contribuyeron a entender la evolución y diferencias encontradas.

En la Figura 3 se presenta el modelo de análisis aplicado. A continuación, se describe su funcionamiento en detalle.

**Figura 3. Diseño del modelo de análisis**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Selección de la muestra

En una industria oligopólica, globalizada y caracterizada por una tendencia a la consolidación para competir en el nuevo entorno de la industria extendida TMT, el número de operadores tiende a reducirse y su tamaño a crecer. En este sentido, y como se expuso en el capítulo de la revisión de la literatura, las dos vías principales de crecimiento utilizadas por los OT han sido la expansión internacional y las fusiones nacionales y transnacionales. Por otro lado, el alcance geográfico donde se centra el estudio de las principales diferencias y similitudes en la internacionalización de los

operadores es la UE y Estados Unidos Teniendo en cuenta estos condicionantes, la selección de las empresas representativas de estos mercados 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 (IDATE, 2011). En aquel momento, sólo 2 operadores tenían su base corporativa fuera de la UE y Estados Unidos: NTT (2º) y China Mobile (8º). Este hecho es una muestra de que, antes de la Crisis Financiera Global, 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 secundaria, 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 de aplicar los filtros de diversidad y acceso a informantes a los ocho operadores preseleccionados por tamaño y origen geográfico, se arrancó el estudio con cuatro operadores. Este alcance permitía cubrir todos los aspectos requeridos y proporcionar las suficientes evidencias empíricas para responder a los propósitos expuestos en este estudio (Eisenhardt, 1989). No obstante, durante la realización del trabajo de campo se decide ampliar el estudio a los siete operadores finalmente analizados. La razón fundamental fue la constante referencia de los primeros entrevistados a tres de los cuatro operadores inicialmente no incluidos: ATT, BT y DT. Una opción que facilita la utilización del método del estudio comparativo de casos y que refuerza la relevancia y rigor de los resultados obtenidos al mejorar el grado de completitud de las evidencias aportadas. Por tanto, al disponer de la información pública relevante para el estudio y un acceso suficiente a informantes cualificados que aportasen evidencias sobre sus procesos de internacionalización, se decide incluirlos en

el estudio. De esta manera, disponer de evidencias sobre siete OTs con perfil diferente reforzó la diversidad de la muestra y, por tanto, su heterogeneidad.

Por ejemplo, la diversidad existente entre los dos operadores de Estados Unidos incluidos en el estudio se refleja a través de distintos factores. Verizon y ATT son los dos operadores de servicios móviles líderes del mercado y comparten un mismo origen, la división de la primera ATT en 1984. Pero su configuración actual es el resultado de la fusión de operadores muy diversos entre sí. Verizon es el resultado de varias fusiones de operadores tradicionales regionales, de larga distancia y especializados como Bell Atlantic, GTE, MCI y diversas propiedades de Vodafone en Estados Unidos (Verizon, 2018). En cambio, la ATT actual nace de la unión de SBC, Bell South y la antigua ATT Wireless. Por otro lado, ambos operadores desarrollaron su oferta convergente fijo-móvil de manera distinta. Verizon lo materializó a través de una empresa conjunta con Vodafone, que posteriormente adquirió en su totalidad. ATT, por su parte, lo hizo asumiendo el control total del negocio desde el inicio.

No obstante, ambas empresas coinciden en poseer un accionariado privado desde el origen y en su escasa tendencia a la internacionalización en el segmento residencial durante la última década. Su presencia internacional se ha mantenido enfocada a proveer servicios globales a empresas. En concreto, en el caso de Verizon, mantuvo hasta 2007 una presencia internacional reducida en República Dominicana, Puerto Rico y Venezuela, posiciones que ha ido abandonando en los últimos años. Por su parte, ATT dispone de una fuerte presencia internacional enfocada a proveer servicios globales a empresas y sólo participa en el mercado residencial de México a través de Lusacell y Nextel. También controla DirectTV, con fuerte implantación en el negocio de medios en Latinoamérica.

Respecto a los cinco operadores europeos, todos comparten una extensa trayectoria de expansión internacional, aunque hacia zonas geográficas distintas. Estos operadores mantuvieron una importante posición internacional hasta la llegada de la CFG (Clifton et al., 2011), pero han reducido su ritmo inversor desde entonces. Respecto a su perfil diverso, BT aporta al estudio un caso de repliegue de una operadora que llegó a ser la más internacionalizada durante los primeros años 90 (Curwen y Whalley, 2006). Vodafone aporta un origen no incumbente y enfocado exclusivamente en el negocio móvil, enfoque que ha tenido que modificar posteriormente para poder ofrecer los

servicios convergentes. Telefónica es el primer operador incumbente europeo con presencia de capital privado en su accionariado, fechada en 1924 con la incorporación de ITT (Calvo, 2008). Y aunque Orange y Deutsche Telekom tienen un perfil y trayectoria similares (ambas mantienen al gobierno en su accionariado), la posición actual de T-Mobile en Estados Unidos diferencia a Deutsche Telekom de todos sus colegas europeos.

Por lo tanto, la experiencia acumulada en la gestión de los distintos segmentos de negocio, su origen incumbente o de nuevo entrante, la presencia pública actual en su accionariado y una presencia histórica en distintas zonas geográficas contribuyeron a generar contextos internos particulares. Una característica muy relevante para este estudio, que se apoya en las aportaciones de unos directivos que son parte de ese contexto interno. Y donde la validez y credibilidad de sus resultados depende de la correcta diversidad de los informantes seleccionados.

### **3.5 Estructura y realización del caso de estudio**

La estructura de cada caso de estudio, presentada en el Anexo 1, y el enfoque de análisis comparativo entre múltiples casos pretende facilitar el análisis y comprensión de la gestión que cada OT, o grupos de OTs, ha realizado de su internacionalización como elemento esencial de su estrategia competitiva. Para ello, su alcance se centra en recoger aquellos aspectos específicos de cada OT que impulsaron y condicionaron su proceso particular de internacionalización (Stake, 1995). De esta manera, cada caso supone un ejemplo de cómo, en la industria de las Telecomunicaciones, se han vinculado la internacionalización y la gestión estratégica. También el estudio comparativo entre grupos de OTs que comparten origen geográfico, incumbencia o posicionamiento de negocio permiten profundizar en el entendimiento de esa relación.

Por otro lado, el diseño de caso elegido tiene como objetivo principal realizar un estudio sincrónico de la internacionalización de los OTs durante el periodo iniciado con la CFG. Un enfoque que facilita el análisis comparativo de los resultados obtenidos para cada uno de los OTs o para las dos agrupaciones por origen geográfico (Yin, 2013). No obstante, esta estructura de caso también permite un tratamiento longitudinal de la internacionalización en los OTs. Porque facilita la recopilación de información y

opiniones de los informantes sobre cómo ha sido el proceso de internacionalización desarrollado por cada OT desde sus inicios en la década de los 80. Una extensión del alcance de los trabajos que responde a la necesidad de disponer de una perspectiva histórica sobre la presencia internacional experimentada por cada OT y la evolución de su entorno interno y externo. Una información que permite contextualizar las decisiones que tomaron sus directivos en cada momento y realizar una comparación diacrónica del entorno existente después de la CFG con respecto al experimentado en periodos anteriores. Un enfoque que añade más evidencias al entendimiento de por qué los OTs optaron por determinadas actuaciones estratégicas durante la Gran Recesión y años posteriores. En definitiva, es un diseño de caso dirigido a describir cómo ha sido el proceso de internacionalización de cada OT y a explorar por qué las actuaciones finales observadas se produjeron. Tanto a nivel de cada OT como de los dos mercados elegidos: Estados Unidos y la UE.

Respecto a cómo se ha realizado cada caso de estudio, se utilizaron dos perspectivas complementarias para responder a su doble propósito descriptivo y exploratorio. Una objetiva y externa a la empresa, donde se comparte de manera descriptiva el perfil del operador y la evolución de su expansión internacional durante las últimas décadas. Una segunda, interna a la empresa y subjetiva de los informantes entrevistados, enfocada a identificar cómo y por qué cada operador ha gestionado estratégicamente su internacionalización y ha seguido un determinado modelo de actuación. Se busca conocer y entender los factores que intervienen en la gestión de la internacionalización como elemento estratégico competitivo de cada OT.

En resumen, cada caso de estudio se estructura con base a 4 bloques temáticos:

#### *Perfil de empresa del OT*

Describe el origen del OT (incumbente o no), el tipo de accionariado (presencia del gobierno), la evolución de su tamaño en facturación y en el ranking competitivo, su posicionamiento de negocio principal, la presencia y grado de internacionalización actual, su estilo de dirección (perfil del CEO) y un breve repaso histórico

### *Desarrollo internacional*

Describe, desde la presencia geográfica actual (zonas y tipos de negocio), la evolución en el alcance de su internacionalización (distancia y grado), los modelos de propiedad y organización utilizados (modos de entrada y gestión de las operaciones) y la linealidad y secuencia observada del proceso (principales hitos en la internacionalización)

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

Analiza, con base en las aportaciones de los entrevistados y la información pública disponible, la gestión estratégica de la internacionalización y el impacto en la misma del contexto al OT. Se discute la relevancia estratégica de factores externos como las ventajas de primer entrante, las economías de escala, las ventanas de oportunidad de entrada/salida, los momentos de consolidación del mercado, la irreversibilidad de la inversión y la convergencia de redes y servicios. También de los factores internos como la actitud hacia el riesgo y la capacidad financiera del OT, el liderazgo tecnológico, la demanda de los clientes multinacionales y la búsqueda de activos estratégicos y de recursos para la mejora de la eficiencia.

### *Modelo de internacionalización*

Analiza y evalúa el planteamiento estratégico utilizado por el OT (proactivo/líder, reactivo/seguidor, oportunista), la vinculación entre su internacionalización y su estrategia competitiva y el encaje de su estrategia con los modelos de internacionalización propuestos por la literatura académica.

Para la elaboración de cada caso, las principales fuentes de información utilizadas fueron los estudios realizados por otros autores, los informes anuales y presentaciones a inversores de los propios operadores y diversa información pública disponible. Son fuentes relevantes para este estudio porque permiten acceder a información estandarizada que facilita el análisis comparativo de los OTs (Eisenhardt, 1989) . También porque aportan datos históricos y con la suficiente profundidad de detalle para poder triangular alguna de las aportaciones realizadas por los directivos entrevistados. En cuanto a los artículos académicos y el Financial Times, el alto rigor y calidad de los datos y evaluaciones aportadas han contribuido a vertebrar los casos de estudio. 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 más relevante se realizó siguiendo las pautas marcadas por el modelo conceptual diseñado (Stake, 1995). En la Tabla 3 se muestran las principales fuentes de información secundarias utilizadas y la principal tarea de análisis en la que han sido aplicadas.

**Tabla 3. Fuentes de información secundarias**

<b>Fuente</b>	<b>Tipo de información</b>	<b>Tarea de análisis</b>
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.

Así, con base en los datos e información recopilada desde las distintas fuentes reseñadas, se cumplieron los dos primeros apartados del caso: el perfil de empresa y su desarrollo internacional. Se describió cronológicamente la evolución de las empresas y de su internacionalización, recurriendo a la triangulación de los datos e informaciones recopiladas debido a que, en numerosas ocasiones, eran imprecisas e incompletas como reseñaron (Whalley y Curwen, 2010). Posteriormente, se elaboraron los dos apartados restantes: gestión estratégica de la internacionalización y encaje con los modelos de internacionalización. Esta segunda fase del caso está enfocada a identificar cómo y por qué cada operador ha aplicado un planteamiento estratégico particular a su internacionalización. Se busca conocer y entender los factores que intervienen en la gestión de la internacionalización como elemento estratégico

competitivo de cada OT. Finalmente, se analizan y evalúan los planteamientos estratégicos hacia la internacionalización, su vinculación con su estrategia competitiva y el encaje de su estrategia con los modelos de internacionalización propuestos por la literatura académica. Estos apartados se nutren fundamentalmente de las aportaciones de las entrevistas realizadas, que fueron contrastadas con la información relevante recopilada de fuentes secundarias (Yin, 2013).

### **3.6 Diseño y realización de las entrevistas**

La entrevista es el método más eficiente para recopilar datos y evidencias que ayuden a explicar fenómenos puntuales e infrecuentes (Eisenhardt y Graebner, 2007). Las decisiones de entrar o abandonar un país extranjero, y las de aprobar las grandes inversiones requeridas para competir en el negocio de las telecomunicaciones, encajan en esa descripción. Por otro lado, para la realización de este estudio se optó por la entrevista semiestructurada y abierta. Una técnica de recopilación de información que sitúa al entrevistado como protagonista y busca la profundidad y fluidez en la conversación. El perfil senior de los entrevistados seleccionados exigía este enfoque porque facilita su participación en el orden de los temas a tratar realizada personalmente y en la construcción del significado de las evidencias aportadas (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006). Además, aporta dinamismo a la entrevista y permite mucha flexibilidad en el alcance de los temas a tratar. También es adecuada para enfrentarse a las posibles reticencias que pudieran mostrar los entrevistados a tratar un asunto tan sensible y confidencial como la estrategia de su empresa. No obstante, es importante señalar que recoger la experiencia subjetiva del entrevistado que es necesario triangular si es posible. Aunque entrevistar a las personas que directamente participaron en la toma de decisiones estratégicas es la mejor fuente para entender cómo y por qué se tomaron esas decisiones.

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. En el Anexo 2

se aporta una descripción cualificada de las personas entrevistadas<sup>5</sup>. Estas entrevistas siguieron un guion orientativo que fue adelantado a los informantes con objeto de delimitar el alcance de la conversación, según se detalla en el Anexo 3. Unas conversaciones que se llevaron a cabo siguiendo los principios de afinidad, persistencia, claridad, secuencia y profundidad (Hermanowicz, 2002; Valles, 2007).

En cuanto a los criterios para la selección de los entrevistados, se realizó un muestreo secuencial y conducido basado en identificar a las personas que tienen o han tenido responsabilidad directa sobre decisiones de internacionalización en los operadores analizados. También fue necesario evaluar su grado de accesibilidad y su predisposición a colaborar en un estudio de esta naturaleza. En paralelo, se procedió a identificar potenciales informantes que pudiesen facilitar una triangulación de los resultados. En ambos casos que buscó la máxima heterogeneidad en el perfil de los candidatos a entrevistar para mejorar la credibilidad de los resultados. La trayectoria profesional del autor en la industria facilitó este primer paso, que continuó a finales de septiembre de 2017 con la invitación directa a participar en el estudio a 20 potenciales informantes.

La primera entrevista se realizó en octubre de 2017 y permitió confirmar la idoneidad del guion diseñado para conducir una entrevista sobre un asunto tan sensible como la estrategia de una empresa. Por otro lado, de las 20 invitaciones inicialmente realizadas, 5 personas no contestaron a pesar de recibir una segunda invitación posterior. De las 15 personas restantes, finalmente pudieron ser entrevistados 13 informantes. Posteriormente, debido al enorme interés que el objeto del estudio generó en los informantes entrevistados, se produjo el efecto “bola de nieve” que el método de la entrevista personal puede desencadenar en determinadas condiciones (Becker, Bryman y Ferguson, 2012). De esta manera, las referencias y recomendaciones personales de los informantes entrevistados permitieron enviar, a partir de enero 2018, 45 invitaciones adicionales a participar en el estudio. Sólo 3 personas declinaron participar personalmente y designaron a una persona de su equipo para realizar la entrevista. De

---

<sup>5</sup> Las aportaciones realizadas por los informantes se citan a lo largo de este documento con la letra E seguida del número asignado en el Anexo 2

las 42 invitaciones restantes, 37 personas fueron entrevistadas, realizándose la última entrevista en junio de 2018.

La mayoría de las entrevistas se realizaron de forma presencial (42; 84%) y generalmente en la oficina del informante (24; 48%). Sólo 5 entrevistas se realizaron por Skype y 3 por teléfono. Todas las entrevistas se realizaron en castellano y tuvieron una duración de entre 45 y 100 minutos. Salvo 4 entrevistas, las conversaciones fueron grabadas para el uso exclusivo de este trabajo utilizando la aplicación Notas de Voz en un iPhone 6. Posteriormente fueron transcritas y tratadas con el programa NVivo para proceder a su análisis con base en una definición detallada de los temas y atributos relevantes para el estudio (Anexos 4 y 5). Previamente, 5 transcripciones (10% del total) fueron enviadas al entrevistado para su revisión y comentarios. 4 de ellos confirmaron el contenido de la transcripción. El quinto entrevistado no respondió a la invitación. De esta manera, se pretendió asegurar la validez y credibilidad de los resultados obtenidos.

Respecto al perfil de los entrevistados, 20 personas (40%) son o han sido miembros del Consejo de Administración de empresas en la industria extendida de la 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 OT. 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 OTs. De ellos, 23 como directivos de un OT.

El grupo de informantes principal lo componen los 40 entrevistados (80%) que han trabajado durante su carrera profesional en al menos un OT. De ellos, 39 informantes (78%) lo han hecho para uno de los 7 operadores analizados. Y 21 informantes (42%) siguen trabajando actualmente en un operador. También es importante comentar que varios entrevistados (21; 42%) tienen un perfil reforzado de informante al aportar experiencias en dos o más organizaciones objetivo. Son 5 personas (10%) que han trabajado durante su carrera profesional en dos de los operadores analizados y otras 16 personas (32%) que han trabajado en un operador y en un proveedor, regulador, competidor TMT o como consultor especializado en la industria. Este hecho refuerza la fiabilidad de los resultados obtenidos, al aportar conocimiento interno de dos

operadores u organizaciones vinculadas que les permite comparar el funcionamiento de los distintos operadores.

Por otro lado, y con objeto de mejorar la credibilidad de los resultados, se realizaron entrevistas personales al grupo de informantes externos a los operadores analizados. De esta manera, se pudo realizar una triangulación de sus aportaciones con los datos aportados por el grupo de los directivos pertenecientes a la organización y que pudieran mostrar un sesgo subjetivo. Fueron 10 profesionales (20%) que han participado como consultor en algún proceso de internacionalización de los OTs seleccionados o que forman parte de las industrias convergentes TMT en calidad de competidor, regulador o proveedor.

Por último, se quiere destacar que el 98% de los entrevistados tiene experiencia profesional en la industria en Europa, el 74% en Estados Unidos y el 72% en otras regiones del mundo como Asia, África o Latinoamérica.

El resultado de estas entrevistas ha permitido aportar evidencias sobre la importancia que los distintos factores han tenido en la internacionalización de los OTs analizados. Adicionalmente, se han identificado desafíos que eran comunes a todos los operadores y otros que aplicaban particularmente a alguno de los operadores analizados. El estudio también ha permitido identificar retos que fueron prioritarios en las primeras etapas de la internacionalización pero que han perdido criticidad e importancia desde la CFG, periodo temporal foco del estudio.

### **3.7 Análisis, fiabilidad y validación de los resultados**

El objetivo de este estudio es descriptivo y fundamentalmente explicativo. Porque un enfoque descriptivo de un caso de estudio puede ayudar a identificar los factores explicativos del fenómeno analizado (Yin, 2013). Para facilitar su logro, se analizó toda la información de fuentes primarias y secundarias siguiendo tres pasos complementarios. En el primero, se describe el perfil de cada operador y su desarrollo internacional con base principalmente en la información recopilada de fuentes secundarias. En el segundo paso, se ahonda en el análisis de las evidencias recopiladas de fuentes secundarias con la contribución de las aportaciones directas realizadas por los entrevistados. De esta manera, se profundiza en el conocimiento y entendimiento

de cómo han utilizado los OTs la internacionalización como elemento estratégico competitivo y qué factores explican su evolución. Finalmente, se realiza un análisis comparativo de los 7 casos de estudio para evaluar el planteamiento estratégico utilizado por los distintos OTs, la vinculación entre su internacionalización y su estrategia competitiva y el encaje de sus actuaciones con los modelos de internacionalización propuestos por la literatura académica. Una evaluación que produce unos resultados únicos y diferenciales que responden al objetivo explicativo de este estudio (Yin, 2013).

Respecto a la calidad de los resultados obtenidos, en el diseño, elaboración y análisis de este estudio comparativo de casos se han seguido las pautas exigidas a una investigación rigurosa y consistente (Saunders et al., 2009) . En este sentido, se ha pretendido trabajar teniendo en cuenta los criterios de máxima rigurosidad en la recopilación de la información tratada, aplicabilidad de los resultados al resto de la industria u otras industrias, consistencia en el análisis de los resultados y neutralidad en los conceptos e información tratada.

En cuanto a la validez de los resultados, el diseño del estudio utiliza la entrevista abierta como medio para evitar el sesgo del entrevistado y del investigador (Valles, 2007). También la diversidad en la muestra de casos elegidos y en el perfil de los directivos entrevistados contribuyen significativamente a conseguirla (Hermanowicz, 2002). Adicionalmente, los resultados obtenidos partieron de la información aportada por unos directivos que han liderado y ejecutado las estrategias de internacionalización de los operadores estudiados. Unas aportaciones que fueron grabadas, transcritas y posteriormente confirmadas por lo entrevistados. La transcripción de las entrevistas fue realizada personalmente por el autor, lo que facilitó la labor de categorización y codificación de la información aportada por cada entrevistado. Para este último proceso, como ya se indicó, se utilizó el programa Nvivo que permite obtener un resumen de los recursos y referencias identificadas para cada una de las unidades de análisis definidas (Anexo 6). La credibilidad de la información transcrita se reforzó invitando a todos los informantes, después de cada entrevista, a añadir o aclarar cualquier aspecto tratado durante la entrevista, sin que ninguno de los entrevistados lo solicitase. Además, al finalizar el proceso completo de entrevistas, se enviaron para su revisión las transcripciones a cinco informantes entrevistados en meses diferentes. Cuatro de los

entrevistados confirmaron expresamente que el texto facilitado reflejaba fielmente la conversación mantenida. El quinto informante contactado no contestó a la solicitud realizada.

La credibilidad de los resultados obtenidos se reforzó mediante una doble triangulación sobre los datos e informaciones recopiladas y sobre las aportaciones realizadas por los directivos entrevistados (Valles, 2007). Por un lado, la información tratada se obtuvo desde diferentes fuentes secundarias y complementadas con las aportaciones realizadas por los entrevistados. Por otro lado, estas aportaciones directas fueron contrastadas entre los propios informantes entrevistados. Como ya se ha indicado anteriormente, el 42% de los entrevistados ha trabajado en dos o más operadores u organizaciones que compiten en la industria extendida TMT. También un 20% de los entrevistados no dependían laboralmente de las empresas analizadas. Estas circunstancias les confiere la capacidad de confirmar o matizar el sentido de las evidencias obtenidas desde una perspectiva menos subjetiva y más amplia en su interpretación (Valles, 2007). Finalmente, al ser empresas cotizadas y con grandes exigencias de reporte público, algunos aspectos aportados por los informantes han podido ser confirmados por el autor a través de la información secundaria disponible.

También relacionado con la credibilidad de los resultados, este estudio incluye un análisis comparativo de un mismo fenómeno, la internacionalización, en dos regiones geográficas distintas y aportando información histórica que facilita la triangulación entre periodos temporales sincrónicos y asincrónicos.

En relación con la validez externa del análisis realizado, entendida como la capacidad de generalizar las conclusiones obtenidas y su transferibilidad a otras industrias, se ha pretendido reforzar aportando una descripción detallada de cada uno de los 7 casos de estudio (Stake, 1995; Yin, 2013). Además, el análisis de las evidencias obtenidas a través de las entrevistas se inició tratando la información codificada en el programa Nvivo siguiendo los principios prácticos recomendados por McLellan, MacQueen y Neidig (2003). Para ello, la información fue clasificada según los temas y factores identificados en el modelo analítico desarrollado para este trabajo (en Capítulo 2), como se detalla en los Anexos 4 y 5. No obstante, según avanzaba el análisis individual y comparativo de los casos, resultó necesario reformular la codificación inicial para poder recoger nuevos conceptos o factores explicativos aportados por los entrevistados. Uno

de los conceptos que hubo que reformular fue el del planteamiento estratégico, donde la reiterada mención de los entrevistados a una estrategia oportunista en la industria permitió particularizar su significado. Poder añadir nuevos factores o dimensiones analíticas al marco conceptual inicialmente diseñado es un rasgo característico del estudio de casos que refuerza su utilidad para el desarrollo de una teoría (Eisenhardt, 1989).

Por otro lado, el autor fue recogiendo en un diario metodológico los aspectos relacionados con las reacciones y expresiones que el informante manifestaba respecto a los diferentes asuntos tratados (Valles, 2007). También se tomó nota de cualquier circunstancia relevante para el estudio aparecida durante el proceso de solicitud, realización y agradecimiento de las entrevistas. Posteriormente, esas evidencias fueron clasificadas según los temas definidos para el estudio y se complementaron con la información relevante extraída de los estudios académicos ya existentes de cada operador.

Además, la presencia de Deutsche Telekom en Europa y en Estados Unidos aporta una comparación sistémica que refuerza la transferibilidad de los resultados. Porque la actuación realizada y los resultados obtenidos por el mismo OTs en las dos regiones analizadas difieren y son consistentes con las conclusiones del estudio. Unas conclusiones que, respecto a la significativa influencia de la regulación en las dinámicas competitivas de sus mercados, también pueden ser aplicables a otras industrias reguladas como la energética y bancaria.

El tercer aspecto cualitativo que se ha tenido en cuenta es la consistencia y fiabilidad del trabajo. Porque un estudio de investigación se fundamenta en la posibilidad de poder realizarlo sucesivas veces obteniendo los mismos resultados (Yin, 1994). Para ello, en un estudio comparativo de casos, la recopilación de los datos de cada caso analizado y su clasificación y archivo deben seguir unos mismos procedimientos. En este sentido, se siguió un mismo procedimiento para invitar, preparar, realizar y analizar las entrevistas (Hermanowicz, 2002) . A todos los entrevistados se les facilitó por adelantado una misma carta de invitación (Anexo 7) con un breve resumen contextualizando el estudio e incluyendo el guion de la entrevista personal solicitada. También se facilitó por adelantado el compromiso de confidencialidad del investigador (Anexo 8). Además, existe coherencia metodológica entre las preguntas de

investigación formuladas y el enfoque metodológico y las técnicas de recopilación de información. Porque para llegar a entender asuntos relacionados con el cómo y por qué unas empresas actúan de una determinada manera, es necesario poder preguntárselo a las personas que lo deciden (Kallmuenzer et al., 2018). Por tanto, el estudio comparativo de casos, la entrevista en profundidad y la selección de los directivos más senior de los OTs reflejan la coherencia metodológica exigida a las investigaciones cualitativas.

Finalmente, la neutralidad y objetividad de la información tratada y de los resultados obtenidos están relacionadas con la correcta definición de los temas a tratar para obtener conclusiones sobre el fenómeno estudiado (Eisenhardt y Graebner, 2007). En este trabajo, a través de la revisión de la literatura académica, se recogieron los principales temas y factores ya identificados en los trabajos de investigación sobre la gestión estratégica y la internacionalización en las EMs. Este hecho refuerza la imparcialidad de los datos e información tratada durante el estudio. Además, las fuentes de datos utilizadas, como Factset y Bloomberg, generan datos estandarizados y universales utilizados tanto por los investigadores académicos como por los directivos de empresa. Por último, el hecho de que 46 de las 50 entrevistas realizadas fueran grabadas y, posteriormente, transcritas y validadas por los entrevistados aumenta la objetividad de los resultados obtenidos.

## **4. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES**

La evolución del entorno global y el desarrollo de la industria de las Telecomunicaciones presentan una serie de eventos independientes entre sí que, interrelacionados, ayudan a explicar la gestión estratégica de la internacionalización en los OTs. Son hechos que también han influido en las actuaciones de empresas de otras industrias y áreas geográficas, y que en el caso de los OTs analizados lo han hecho con efectos desiguales. A continuación, se presentan los eventos que han tenido mayor impacto en la internacionalización de estos operadores y su vinculación con la estrategia competitiva de sus negocios.

### **4.1 Evolución del entorno institucional, económico y de la regulación**

La evolución de la industria de las Telecomunicaciones y de sus retos estratégicos a nivel global, regional y doméstico está muy condicionada por su entorno institucional y regulatorio (Sarkar et al., 1999; Stienstra et al., 2004). Es una industria considerada estratégica por los gobiernos y que tiende a actuar en régimen de oligopolio por las elevadas inversiones requeridas para extender y mantener sus redes (Dike y Rose, 2017). Por tanto, la dependencia de la regulación y de los intereses nacionales juega un papel muy relevante en la gestión de los retos estratégicos a los que se enfrentan los OTs. Por ejemplo, esa dependencia de la actuación de los gobiernos hace que los OTs no siempre tengan el control sobre qué mercados pueden acceder o abandonar (Sarkar et al., 1999).

La mayoría de los estudios realizados considera que este marco institucional es similar entre los diferentes países desarrollados y que sólo es diferente en los mercados emergentes (Peng et al., 2009). Respecto a esta consideración, este estudio pretende aportar evidencias que permitan contrastar ese supuesto.

#### *Entorno institucional*

El entorno institucional en el que compiten los OTs se caracteriza por la elevada influencia de las instituciones externas, regionales y domésticas, e internas al operador en la definición de sus estrategias.

Desde una perspectiva externa, la apuesta por el libre mercado iniciada por los gobiernos norteamericanos y británicos a comienzos de los años 80 supuso el inicio de la liberalización de los mercados domésticos de telecomunicaciones (Sarkar et al., 1999). Una liberalización, no obstante, que no debe confundirse con la desregulación de la industria, porque las empresas de telecomunicaciones están más reguladas actualmente que cuando existían sólo los monopolios estatales (Curwen, 1999). Esa apertura de los mercados, y la forma concreta que adoptó cada país e industria para implantarla, condicionó el modelo de internacionalización de sus OTs incumbentes sin que haya una vinculación determinista que vincule ambos fenómenos (Clifton et al., 2011). También la privatización de esos operadores incumbentes impulsó la internacionalización de la industria (Alonso, Clifton, Díaz-Fuentes, Fernández-Gutierrez y Revuelta, 2013). Entre 1984 y 1999, 13 operadores incumbentes de los 17 principales países de Europa occidental se privatizaron total o parcialmente (Curwen, 1999). Y en ese mismo periodo, el 70% de los países en América Latina y el 45% de Asia Pacífico habían privatizado sus OTs nacionales (Chan-Olmsted y Jamison, 2001).

Otra influencia del marco institucional en la internacionalización de las Telecomunicaciones se fundamenta en la defensa de los intereses nacionales de un país, donde los gobiernos no han permitido en muchas ocasiones la adquisición, fusión y la entrada o salida de los operadores en determinados países. Las operaciones de fusiones y adquisiciones no siempre son parte de una estrategia previamente definida. Ni los equipos directivos tienen todo el control para negociar y asegurar su definitiva implantación. La influencia institucional de los gobiernos en los movimientos de sus operadores nacionales ha sido una constante en el sector (Colli et al., 2014; Curwen y Whalley, 2004). Por este motivo, las acciones de influencia institucional (*lobbying*, en inglés) son comunes y necesarias en esta industria (Kranenburg y Ross, 2014; Sutherland, 2014). Durante los años 90, total o parcialmente condicionados por la oposición de los gobiernos, no salieron adelante fusiones anunciadas como las de Telefonica/BT, Telefonica/KPN, Deutsche Telekom/TI, BT/MCI, BT/CyW, Telewest/NTL, Telia/Telenor o Mannesman/Vivendi. También, aunque en menor medida, hubo oposición institucional en Estados Unidos al intentar impedir la entrada de Deutsche Telekom con la compra de VoiceStream (Trillas, 2002).

Ello fue posible porque, de los operadores incumbentes europeos, sólo BT, Telecom Eirearn, Telecom Italia y Telefonica no tenían a sus Estados como accionistas en el año 2000. Incluso en España e Italia, los gobiernos mantenían su influencia a través de la acción de oro (Trillas, 2002). No obstante, como impulsor institucional interno, estos gobiernos si apoyaron la internacionalización de sus operadores incumbentes. En particular, los operadores provenientes de los antiguos monopolios tuvieron a sus gobiernos nacionales empujándoles a buscar nuevos mercados donde compensar la pérdida de negocio prevista por la liberalización de sus mercados nacionales. Varios de los informantes entrevistados han corroborado este hecho para los casos de Telefonica y Orange (E4, E13, E16, E17, E18, E20, E25, E26, E27, E29, E30, E42, E48).

Adicionalmente, otros grupos de interés, como directivos y socios financieros e industriales que se incorporaron a través de los procesos de privatización, exigían planes de expansión internacional. También los propios reguladores sectoriales, tanto en Estados Unidos como en la UE, provocaron con sus políticas atraer mucha inversión en una industria considerada estratégica. Incluso los mercados de capitales, que consideraban a los OTs como los grandes actores tecnológicos del desarrollo económico futuro, apoyaron con su respaldo financiero el desarrollo internacional de esta industria. “Ser teleco era ser tecnológico, y en aquella época disponías de todo el capital que quisieses” (E1). Durante esa etapa, denominada de las puntocom, las presiones desde los mercados financieros generaron la necesidad en los OTs de realizar operaciones de compras y fusiones para liderar la carrera del tamaño internacional. Años más tarde, esas presiones se dirigieron a promover operaciones de reestructuración del negocio en búsqueda de una mayor rentabilidad. Era una realidad que esta industria, muy intensiva en capital y con un gran impacto en el resto de sectores económicos, estaba muy influenciada por las exigencias impuestas por el mercado (Dike y Rose, 2017). Con frecuencia, a través del impacto en los precios de cotización bursátil, la visión externa del mercado primó sobre los planteamientos estratégicos internos de los OTs (E24).

Pero estos vientos de cola también generaron una serie de retos a los que estos operadores tuvieron que hacer frente. Desde un punto de vista interno, las exigencias por ganar tamaño provocaron la necesidad de complementar el crecimiento orgánico con diferentes acuerdos de compra, fusiones y alianzas. Y para ello fue imprescindible

desarrollar unas capacidades distintivas para la gestión de socios locales, la integración con terceras empresas, el desarrollo de nuevos servicios, la comercialización y marketing de esos servicios, el despliegue de redes fijas y móviles o la colaboración con otros operadores.

Desde un enfoque externo, los diversos participantes en la industria marcaron el ámbito de actuación de los OTs. Por ejemplo, los grandes clientes empresariales, convertidos en multinacionales por los efectos de la globalización, exigieron la prestación de nuevos servicios transnacionales a sus OTs de referencia (Chan-Olmsted y Jamison, 2001). Por otro lado, los clientes residenciales reclamaron mayores niveles de calidad y servicio que requirieron implantar profundos cambios organizativos y estrategias de clientes diferenciadas. Incluso los proveedores de redes y terminales, muy dependientes de los OTs, condicionaron las posibilidades de crecimiento de estos últimos exigiendo el cumplimiento de sus compromisos en tiempo y en calidad. Por último, fueron los propios OTs de Japón, Estados Unidos y Europa los que provocaron el mayor desafío estratégico en la industria: la necesidad de ser un operador global.

### *Entorno económico*

El entorno económico impacta en el desarrollo de los OTs a través de la tasa de crecimiento de la economía y la posición de los mercados de capitales a nivel global, regional y doméstico. Ambos factores influyeron significativamente en los resultados operativos de los OTs y en su capacidad de financiar la inversión que exigía la expansión internacional. Por este motivo, el modelo de internacionalización de cada operador estuvo condicionado por la evolución de estos parámetros en las distintas áreas geográficas donde el operador estaba presente, incluido su mercado doméstico.

Desde 1980 a 2007, el comercio internacional no dejó de crecer, pasando de suponer el 20% al 30% del PIB mundial. Durante ese mismo periodo, el volumen de negocio generado por las filiales de las multinacionales creció incluso más, pasando del 20% al 50% del PIB mundial (Alviarez et al., 2017). Para poder acompañar la expansión internacional de esas EMs, los OTs optaron por hacerse globales. Y para lograr ese alcance global, iniciaron una escalada frenética de fusiones y adquisiciones en la industria de las Telecomunicaciones (Curwen, 1999). Adicionalmente, la mayor rentabilidad de los proyectos internacionales respecto a las inversiones reguladas en los

mercados domésticos por las exigencias asociadas a ser el operador incumbente favoreció la inversión hacia el exterior. La lógica industrial aplicada a las fusiones y adquisiciones y las sinergias esperadas por una mayor concentración apoyaron una expectativa alcista del mercado de capitales.

Pero el fácil acceso a los mercados de capitales para financiar esa expansión internacional durante los últimos años 90 generó en los operadores unos niveles de deuda insostenibles, que causó la rápida reestructuración posterior de la industria (Curwen, 1999). Ese boyante entorno económico también permitió a los OTs extenderse a nuevos negocios como los contenidos e internet, pero que la llamada Crisis Puntocom obligó a redefinir (Curwen, 2003). El cambio en el entorno económico retiró el apoyo de los mercados financieros a la industria y provocó la aparición de problemas internos en los operadores, lo que exigió una ralentización de su internacionalización e incluso un repliegue (Turner, 2005).

Fue a partir de 2005 cuando se recupera la actividad en las fusiones y compras en la industria, al disponer los operadores de una ratio de cobertura de intereses de 12 veces beneficios comparado con una ratio de 4 en 2001. No obstante, durante este nuevo periodo, las operaciones fueron financiadas principalmente con dinero efectivo y no con pago en acciones como se hizo durante los años 90 (Curwen, 2007).

Pero con la llegada de la CFG, las economías en Estados Unidos y la UE se deprimieron, con una duración e impacto mayor en el continente europeo (Kollmann et al., 2016). Esta situación redujo los márgenes del negocio de los OTs, especialmente en la UE, en un periodo donde aumentaba la necesidad de seguir invirtiendo en nuevas redes de 4G, 5G y fibra en casi todas las geografías. Este desequilibrio generó dudas sobre la sostenibilidad del modelo de negocio tradicional de la industria y puso en alerta a los analistas financieros (Wang et al., 2016; Wulf y Zarnekow, 2011). Su reacción fue obligar a los OTs a posponer cualquier oportunidad en el extranjero hasta que no se recuperasen los indicadores financieros del negocio (E5).

Además, los costes financieros de la deuda generada durante el último periodo expansivo se dispararon, y el aumento de la rivalidad competitiva presionó a la baja los precios de sus servicios (Kranenburg y Hagedoorn, 2008). Argumentos adicionales para que, de nuevo, la presión externa de los mercados condicionara las opciones

estratégicas de la industria, a la que pasó a exigírsele no superar la ratio de 2 veces deuda/ebitda. Pero, en esta ocasión, con un impacto mayor sobre aquellos operadores que llegaron con una situación financiera más debilitada a la CFG, como Telefonica o BT. Porque la falta de crecimiento en los ingresos, e incluso su decrecimiento durante varios años, no permitía diluir el elevado nivel de endeudamiento acumulado hasta el 2008 (E12, E14, E20).

Como consecuencia de este nuevo cambio en el entorno económico, se produjo un importante deterioro del modelo de negocio tradicional de la industria (Lee, Seonmi, 2009; Li y Whalley, 2002; Wulf y Zarnekow, 2011). Y un replanteamiento del enfoque de la internacionalización después de la expansión geográfica realizada entre finales del siglo pasado y la primera década de este siglo. La necesidad de mejorar las ratios de rentabilidad hizo retomar la búsqueda de nuevas economías de escala a nivel internacional. Pero en lugar de buscarlas de manera transversal, ganando tamaño expandiéndose a más países, durante este periodo los OTs decidieron reorientar la gestión de su negocio internacional hacia la consecución de la mayor cuota de mercado posible en cada país donde ya estaban presentes y eran fuertes. La razón principal se fundamentó en que las economías de escala o sinergias locales mejoraban la rentabilidad del negocio en mayor medida que las transnacionales (E6, E9, E12, E14, E16, E18, E20, E23, E26, E27, E29, E30, E32, E33, E36, E37, E39, E38, E40, E42, E43, E44, E47, E48, E49).

Porque la influencia del impacto de las economías de escala en las decisiones estratégicas de internacionalización de los OTs ha sido uno de los factores que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Se ha constatado, a través de las aportaciones de los entrevistados, que existe una idea generalizada en la industria de que las economías de escala transnacionales fueron uno de los principales factores que apoyaron sus decisiones de internacionalización durante las fases expansivas hasta la CFG. Todos los entrevistados que resaltaron este asunto coincidieron en esa valoración. Pero esas pretendidas ventajas, no obstante, sólo se realizaron parcialmente y se limitaron a la compra conjunta de equipos de red, terminales y algunos servicios. Porque la naturaleza local de un negocio de infraestructuras, muy dependiente del regulador y de una dinámica competitiva propia en cada mercado, limitaban en la práctica poder

homogeneizar las compras y extender una misma oferta de servicio (E12, E14, E18, E23, E27, E32, E33, E40, E43, E44, E47, E48).

Pero a partir de la CFG, la alta penetración del servicio de telecomunicaciones en la mayoría de los mercados puso de manifiesto que los márgenes y la rentabilidad del negocio dependían fundamentalmente de la posición competitiva del operador en cada mercado. Ser líder o el operador número dos en términos de ingresos y número de clientes era el factor que más determinaba la rentabilidad, sobre ponderando el impacto de los ahorros conseguidos por la compra conjunta de equipos y servicios. Por tanto, la búsqueda de sinergias a nivel local para reforzar la posición competitiva de los OTs fue uno de los principales factores que determinaron la gestión estratégica internacional a partir de la CFG (E6, E12, E14, E18, E23, E26, E27, E32, E33, E37, E39, E38, E40, E43, E44, E47, E48, E49).

Además, en la UE, la ralentización en la expansión internacional de los OTs se debió a la imposibilidad de justificar un nivel adecuado de retorno financiero de los nuevos proyectos por la significativa reducción de los márgenes de negocio en la industria. Porque la incertidumbre que generaba la creciente relevancia en el negocio de los nuevos entrantes procedentes del sector tecnológico dificultaba la estimación de los flujos de caja esperados. Tampoco la drástica caída en el volumen de ventas permitía reducir la deuda generada antes de la CFG y, por tanto, también limitó la capacidad financiera de los OTs en la UE para crecer.

Por el contrario, en Estados Unidos, los efectos negativos de la CFG fueron menores y con una duración más corta. Los márgenes del negocio se mantuvieron elevados impulsados por el despliegue de la tecnología 4G y la progresiva consolidación interna de los operadores regionales. Por lo que el atractivo entorno económico doméstico actuó de reclamo de la inversión de los OTs norteamericanos y les mantuvo alejados de los mercados externos (E4, E7, E20, E23, E33, E35, E37, E38, E41, E49).

### *Marco regulatorio*

En la industria de las Telecomunicaciones, la regulación y el regulador tienen un papel fundamental en la dinámica competitiva, los márgenes del negocio y en la internacionalización de los operadores (Liebenau et al., 2012). Durante los años 80, el

entorno competitivo de esta industria se caracterizó por los monopolios naturales y un marco regulatorio diseñado políticamente por los gobiernos para restringir la entrada de operadores extranjeros (Sarkar et al., 1999). Fue un periodo donde existían importantes diferencias en el marco regulatorio de los países debido a la figura del regulador independiente, con un perfil diferente para cada país, que decidía sobre los aspectos de la industria en su mercado doméstico (Pogrebnyakov y Maitland, 2011). Y aunque la progresiva globalización de la industria fue homogeneizando las regulaciones de Estados Unidos y la UE, los informantes entrevistados manifiestan que el regulador local todavía sigue marcando diferencias significativas (E1, E4, E5, E9, E10, E14, E15, E16, E22, E26, E30, E33, E35, E47).

Es en las estrategias de internacionalización donde se constata la enorme importancia que la gestión del regulador ha tenido en los planes estratégicos de los OTs. De hecho, los planteamientos estratégicos asociados a la gestión internacional del negocio siempre incluyen un apartado sobre las acciones a acometer con el regulador, especialmente en los operadores alternativos (*challengers*, en inglés). Se considera al regulador como un elemento clave del negocio, que condiciona la dinámica competitiva del mercado y su potencial rentabilidad. Es el único actor que puede aportar las garantías jurídicas que acompañen a una inversión de naturaleza irreversible. Por tanto, la actuación del regulador local siempre ha sido uno de los factores que más han determinado el planteamiento estratégico del operador respecto a su internacionalización (E9, E24, E33).

Por otro lado, la regulación ha tenido tradicionalmente un mayor impacto en el negocio de la telefonía móvil que en la telefonía fija. La razón principal reside en la escasez de frecuencias radioeléctricas disponibles, que exige la asignación de licencias de uso del espectro. La fórmula que cada regulador local adoptó para realizar esa asignación fue variando a lo largo del tiempo y condicionó la forma de entrada de los OTs en los mercados. Así, muchas de las adjudicaciones de licencias GSM se realizaron a través de concursos comparativos (*beauty contests*, en inglés), que resultaron en unos precios bajos comparados con los pagados en las subastas competitivas del UMTS (Borrmann, 2001).

Otro aspecto en el que el regulador influyó decisivamente en esta industria fue en su proceso de consolidación. Especialmente respecto a la consolidación de los operadores

de telefonía móvil, donde en la UE no se ha favorecido tradicionalmente. Esta afirmación es compartida por todos los informantes que identificaron la fragmentación del mercado europeo como uno de los motivos del peor desempeño de los OTs europeos respecto a Estados Unidos (E1, E4, E5, E7, E9, E10, E14, E15, E16, E18, E20, E22, E23, E30, E35, E36, E37, E46, E47, E49). Pero la realidad actual del negocio en La UE, que exige una aportación creciente de recursos para el despliegue de las nuevas tecnologías, parece que ha convencido a los gobiernos de que es necesario permitir esa consolidación. Aunque sea poniendo condiciones (Curwen, 2015).

Otra indicación del decisivo papel que los reguladores han tenido en las estrategias de internacionalización de los OTs se refleja en el tratamiento regulatorio del operador incumbente respecto a los nuevos entrantes. Generalmente, el regulador ha tendido a obligar al operador incumbente a abrir sus redes a los operadores alternativos, haciendo la operación de entrada en un país más fácil y rentable para estos últimos. Este enfoque se ha acentuado en la UE desde la CFG con objeto de favorecer la competencia y mantener los precios bajos. Esta situación ha provocado que los operadores incumbentes europeos hayan sufrido mucho en sus mercados locales y tuvieran que priorizar su atención y recursos en defender su posición competitiva en esos mercados.

También el marco regulatorio condicionó las posibilidades que los OTs tuvieron para poder competir en igualdad de condiciones con las empresas tecnológicas. La industria de las Telecomunicaciones considera que existía una menor regulación sobre los servicios que ofrecían estas empresas tecnológicas, lo que generó unas asimetrías de negocio muy importantes. Esta situación erosionó su capacidad para competir en una industria ampliada TMT y limitó su capacidad para invertir y desarrollar su negocio. Siendo este uno de los factores más frecuentemente mencionado por los informantes durante las entrevistas realizadas, generalmente considerándolo como negativo para las OTs (E1, E5, E9, E13, E22, E27, E36, E40). Una situación de desventaja que podría haberse evitado si en las estrategias de negocio de los operadores europeos se hubiesen reforzado las capacidades propias de influencia (*lobbying*, en inglés) sobre el regulador de las que sí dispusieron los OTs norteamericanos (E32).

Pero desde el lado de las empresas tecnológicas no lo ven así. Consideran que los OTs podían haber minimizado el impacto de la regulación si hubiesen desarrollado sus propios servicios alternativos similares a los que ofrecen las tecnológicas. Y esto les

hubiese permitido reforzarse ante la competencia global en una industria extendida TMT, como ya ha comenzado a hacer la banca (E34).

Respecto a los hitos más destacados que han marcado el desarrollo del marco regulatorio vinculado a la internacionalización de los OTs, se pueden señalar como más determinantes:

- La ley de la división de ATT en 7 operadores regionales comúnmente denominadas *Baby Bells* (Li y Whalley, 2002). Las RBOCs (*Regional Bell Operating Companies*, en inglés) invirtieron mucho en el exterior durante esos años por el entorno regulatorio desfavorable que tenían en el mercado local norteamericano (Kashlak y Joshi, 1994, citados por Sarkar et al., 1999).
- La ley de la UE para la liberalización de los mercados de telecomunicaciones a partir de 1998, cuyo origen estaba en el *Green Paper* de la UE de 1987 (Curwen, 1999).
- La ley de *Telecommunications Act* de 1996, que liberalizó los mercados de telecomunicaciones locales y de larga distancia dentro de Estados Unidos (Li y Whalley, 2002).
- El *Basic Agreement in Telecommunications* impulsado por la Organización Mundial del Comercio, firmado por 57 países en 1997, que incluyó varias medidas de apoyo de los gobiernos a la liberalización de los mercados (Li y Whalley, 2002).
- Las leyes de la *Neutralidad de la Red* en la UE y Estados Unidos. Unas leyes que se promulgaron después del bloqueo de un servicio online para compartir videos por parte Comcast y de los servicios de comunicación de voz por IP por parte de los operadores europeos (Feasey, 2015).

## 4.2 Progreso tecnológico

El ritmo de evolución tecnológica es otro de los impulsores principales en el desarrollo de una industria. En el caso de las Telecomunicaciones, la disrupción tecnológica impacta directamente en la estructura de costes del negocio, en la innovación en los

servicios ofrecidos, en su grado de sustitución por nuevos servicios y hasta en la capacidad de atraer capital (Chan-Olmsted y Jamison, 2001).

Por ejemplo, la innovación y homologación de las tecnologías de los equipos de redes de telecomunicaciones ha permitido crear proveedores multinacionales especializados que han visto reforzada su posición competitiva en la industria. Además, la digitalización y el desarrollo de internet han facilitado la desintermediación de las actividades incluidas en la cadena de valor tradicional de los operadores, abriendo la oportunidad a nuevos entrantes de competir en el negocio de las telecomunicaciones (Li y Whalley, 2002). Adicionalmente, los ciclos tecnológicos se han ido acelerando, son más cortos y exigen una continua inversión en redes que los OTs no tienen tiempo para amortizar. Pero que tienen que realizar si quieren competir en mercados donde, para ser líder, es necesario disponer de una oferta convergente prestada con redes propias. Esta situación les sumerge en una especie de ciclo perverso, donde los márgenes van a la baja y las inversiones al alza (E10, E31). La consecuencia es un impacto negativo en la capacidad financiera de los OTs, particularmente de los europeos, que les restó competitividad y condicionó su presencia internacional a partir de la CFG.

Por otro lado, en base a los trabajos realizados para esta investigación y con una perspectiva histórica, se pueden identificar 4 avances tecnológicos que han influido en el planteamiento estratégico de los OTs respecto a su internacionalización:

#### *Evolución del internet fijo y móvil de banda estrecha y ancha*

La primera ola de internet fijo, de banda estrecha, comenzó en 1998 y posicionó a los OTs como los grandes beneficiados de esta disrupción tecnológica. Internet tuvo un impacto muy positivo inicialmente en el negocio tradicional ofrecido por los OTs a través de sus redes fijas, incrementando sus ingresos por la mayor demanda de datos y video. Por otro lado, los primeros servicios y contenidos ofrecidos por el internet móvil exigían la aprobación del operador, por lo que su posición competitiva en la cadena de valor del negocio era de dominio. No obstante, la aparición de internet también tuvo efectos negativos para los OTs. Porque algunos servicios, como la voz y las llamadas internacionales, fueron sustituidos parcialmente por otros servicios ofrecidos por terceros y restaron crecimiento a los operadores (Stienstra et al., 2004).

Más tarde, el crecimiento exponencial de los servicios ofrecidos por internet impulsó la demanda de conexiones con mayor ancho de banda. Y, con ello, los ingresos de los operadores. Pero ese aumento de ingresos por conectividad no alcanzó a compensar la pérdida de los ingresos por servicios de voz y de valor añadido. Además, la mayor necesidad de capital que exigía la ampliación de la capacidad de red redujo la ratio de rentabilidad. Este efecto divergente fue aumentando con el tiempo y amenazó el modelo de negocio tradicional del operador, lo que exigió mayor eficiencia en el diseño y gestión de sus redes de fijo y móvil. En esta línea de actuación, la dimensión internacional de los operadores y la implantación de un modelo centralizado de gestión de las operaciones, reaparecieron como palancas para obtener las mejoras de eficiencia pretendidas. Pero, en la práctica, la capacidad de los OTs para alcanzar esas mejoras a través de un mayor tamaño y una reorganización operativa de sus negocios era limitada. Fundamentalmente porque sus redes seguían teniendo que ser operadas localmente y no permitían una gestión remota que optimizase su utilización (E1, E4, E5, E6, E25, E31, E40, E46, E50). En cualquier caso, los esfuerzos internos de optimización de las operaciones implantados a raíz de la CFG si permitieron compensar, en parte, el impacto negativo que la misma tuvo en las cuentas de los OTs europeos (E12, E20, E22, E27, E42, E47).

### *Desarrollo de la tecnología móvil*

El despegue de la telefonía móvil, especialmente en Europa, no se produjo hasta el establecimiento de la tecnología GSM como tecnología estándar del mercado (Bernal, Garrido, y Ríos, 2016; Curwen, 1999). Esta estandarización tecnológica permitió la interconexión de llamadas entre los distintos países y un mayor desarrollo del negocio internacional de los operadores (Fernández y Usero, 2007). No obstante, todavía existían diferencias en los estándares tecnológicos a nivel regional en el mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos, la tecnología inicialmente implantada fue la CDMA y TDMA. Una tecnología distinta a la adoptada por los operadores europeos, pero que resultaba suficiente para las necesidades de un mercado local grande y homogéneo (Curwen, 1999).

Posteriormente, la aparición de la tecnología móvil 3G, que permitía la prestación de servicios de internet móvil en banda ancha, posicionó a los OTs como los líderes

tecnológicos de una economía mundial cada vez más globalizada. Para su implantación se sucedieron numerosas licitaciones de espectro en la UE, que comenzaron en Finlandia en 1999, convirtiéndose en uno de los grandes motores de la internacionalización de los OTs (Whalley y Curwen, 2006). Desde Europa se extendieron a otras regiones del mundo. A partir de 2012, las nuevas licencias para explotar la tecnología 4G y la necesidad de disponer de mayor capacidad de espectro radioeléctrico para ofrecer nuevos servicios, continuaron influyendo en las decisiones sobre internacionalización de los operadores.

Actualmente, los procesos de adjudicación de licencias para operar la nueva tecnología 5G presuponen un nuevo impulso en la industria. En este sentido, si las tecnologías que se utilizan son comunes y los ciclos de innovación tecnológica se aceleran, se estima que impulsará una nueva fase de consolidación en la industria.

#### *Aparición de los teléfonos inteligentes*

En 2006, la aparición del teléfono inteligente Blackberry supuso una primera señal de la inminente desintermediación del operador en la provisión de los servicios de comunicaciones y entretenimiento. Los proveedores de servicios de valor añadido y los de terminales móviles comienzan a relacionarse con el cliente final, independientemente del operador de la red y de la tarjeta SIM (*Módulo de Suscripción del Cliente*, en castellano).

Pero fue la llegada a más de 70 países del terminal iPhone 3G de Apple, en 2008, el hito que confirmó esa separación efectiva. Este hecho tuvo un impacto inicial positivo en los OTs por el aumento de las ventas de accesos de conectividad, pero originó una pérdida muy significativa en el control del cliente. Esta fuerte irrupción de los teléfonos inteligentes, desintermediando al operador en la prestación de los servicios, también contribuyó significativamente al deterioro del modelo de negocio tradicional de la industria de las Telecomunicaciones.

#### *Explosión del ecosistema de aplicaciones*

A partir de la segunda década de este siglo, los cambios en el modelo de negocio, en el desarrollo interno de los servicios y en el nivel de control del cliente final por parte de

los OTs comienzan a impactarles de manera muy significativa (Feasey, 2015). Estos cambios coinciden con una explosión de los ecosistemas de aplicaciones liderados por las grandes empresas tecnológicas norteamericanas.

Las primeras aplicaciones de éxito, como Skype, que estaban limitadas al entorno web inicialmente, actúan como referencia para el desarrollo posterior de otras aplicaciones móviles que sustituyeron a algunos de los servicios de mayor facturación de los OTs. Si Skype afectó a las llamadas de voz internacionales, aplicaciones como Whatsapp erosionaron los ingresos por SMS y de llamadas nacionales de voz. Este avance tecnológico redujo las barreras de entrada para poder ofrecer servicios sobre la red y propició el desarrollo de un ecosistema de aplicaciones que terminó desintermediando casi por completo al operador (Feasey, 2015). Esta desvinculación de la red con la provisión de los servicios de valor añadido, a través de aplicaciones, debilitaron la posición competitiva de los OTs y sus ratios de rentabilidad (E15).

Por otro lado, aplicaciones como Netflix aumentaron la demanda de datos de los clientes, lo que compensó parcialmente la pérdida de ingresos de los servicios de voz y SMS. Pero exigió aumentar la inversión destinada a ampliar la capacidad de ancho de banda e incorporar nuevas tecnologías para optimizar las redes fijas y móviles. A partir de entonces, estas necesidades de inversión comenzaron a condicionar significativamente las decisiones sobre internacionalización de los OTs.

En este contexto de cambio, desde un punto de vista estratégico, es importante señalar que los servicios sustitutivos a los que los operadores tradicionales deberían haber prestado mayor atención son los que mejoran la relación precio-prestación (Porter, 1989b). Porque, sin duda, ese grupo de servicios fue el objetivo de las aplicaciones surgidas por la digitalización de los servicios. Unas aplicaciones que fueron ofrecidas por unas empresas que, en varios casos, ya han sobrepasado en tamaño y ratios de rentabilidad a los OTs. Respecto a esta observación, según indica uno de los informantes entrevistados, ese crecimiento y rentabilidad pudo conseguirse porque los modelos de negocio y los requisitos para competir de los nuevos entrantes diferían enormemente de los operadores establecidos:

*“Hemos tenido mala suerte en el sentido que, como en otros sectores que también les ocurre lo mismo, los nuevos utilizan la infraestructura del existente para hacer negocio. Por ejemplo, Airb&b utiliza una infraestructura ya*

*existente. O Uber. No tienen que invertir en infraestructura y eso les da una ventaja competitiva. Además, lo ofrecen sin ningún SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio, en castellano). Los Telcos tienen que cumplir muchos niveles de servicio o regulación. Y los OTTs no tienen esos costes adicionales para garantizar los niveles de servicio que a un Telco regulado se le exige. Los OTTs pueden probar muchas cosas en beta porque no pasa nada si falla. Pueden hacer muchas pruebas e innovar muchísimo porque si fallan no pasa nada. En cambio, un Telco no puede hacer esas pruebas porque tiene que cumplir la regulación” (E16).*

Esta reflexión, de un alto directivo vinculado a la gestión de los activos internacionales de un operador desde 1991, refleja la dificultad actual de identificar los límites que definen una industria globalizada como es la de las Telecomunicaciones (Kranenburg y Hagedoorn, 2008). También evidencia la relevancia que la influencia del regulador juega en la dinámica competitiva de los mercados. Aspectos que el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008a), frecuentemente utilizado para analizar las estrategias competitivas en esta industria, no considera como determinantes.

Por tanto, la prioridad estratégica que los OTs han dado a las oportunidades y amenazas que les generaba este nuevo ecosistema de aplicaciones también ha actuado como factor clave en su proceso de internacionalización durante los últimos años. En este sentido, todos los OTs adquirieron o desarrollaron internamente nuevos servicios con la intención de ser exportados a otros países y reforzar su posicionamiento internacional. Crecer a través de la oferta de nuevas aplicaciones ha sido una de las vías que recurrentemente han aparecido en los planes estratégicos de estas empresas. Aunque la intensidad y convicción mostrada en esta tarea difiere por OT, como se analiza en el capítulo 5. No obstante, a diferencia de las grandes empresas tecnológicas, los resultados obtenidos hasta la fecha no han cumplido con esa misión (Mihailovic, 2019).

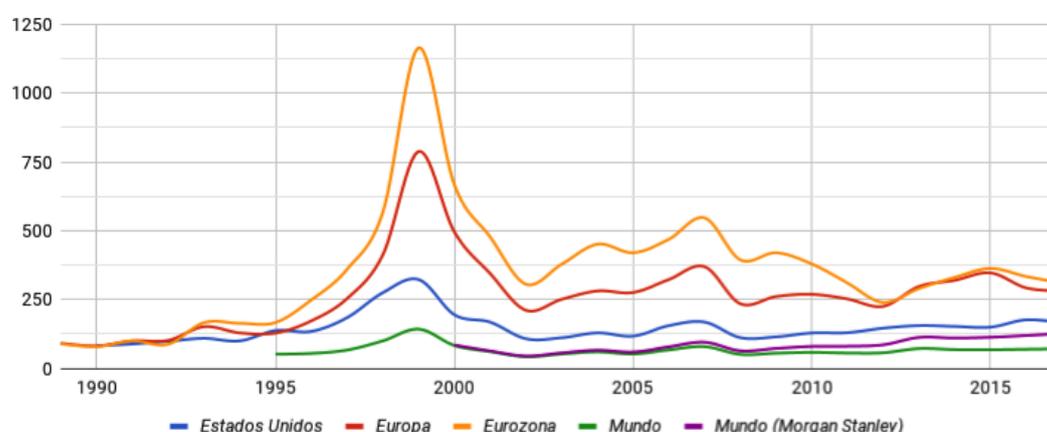
### **4.3 Dinámica competitiva en la industria global de las Telecomunicaciones**

La industria de las Telecomunicaciones es oligopólica, por lo que existen unas ventajas de primer entrante para el operador que le permite negociar con el regulador local un periodo de monopolio o unas ventajas competitivas a cambio de las inversiones que va a realizar (Martin y Toral, 2005; Sarkar et al., 1999). También es una industria intensiva en capital, que necesita alcanzar una masa crítica de clientes para poder mantener un crecimiento sostenible (Laanti et al., 2009), por lo que la búsqueda de la consolidación

a nivel internacional se convierte en una necesidad (Dike y Rose, 2017). Además, como ya se ha indicado anteriormente, su dinámica competitiva está muy condicionada por la influencia de los reguladores sectoriales y por la necesidad de una inversión inicial muy importante (Gerpott y Jakopin, 2008). Un tipo de inversión que es irreversible, en cuanto que no es posible dar marcha atrás y recuperar lo invertido si no existe un comprador o si el regulador local no lo autoriza (Rivoli y Salorio, 1996, citados por Sarkar et al., 1999). Como consecuencia de esta caracterización, la internacionalización a gran escala de los OTs es más exigente y se enfrenta a muchas más dificultades que la realizada por las empresas de consumo o las nuevas tecnológicas con las que compete (E44).

Por otro lado, los índices de capitalización bursátil muestran un perfil plano de esta industria desde la CFG y la sitúa en niveles de comienzo de siglo (Figura 4). Un claro indicador de que el negocio de operar redes para proveer servicios de conectividad entró en su fase de madurez durante la Gran Recesión (Laanti et al., 2009). En este sentido, uno de los principales efectos de la CFG y de la entrada de nuevos actores en la industria fue que los OTs tuviesen que enfrentarse a una mayor competencia en los mercados donde ya operaban. Esta nueva situación exigió dedicar la mayor parte de los recursos disponibles y centró la atención prioritaria de los Consejos de Administración. Una situación que deterioró la posición competitiva de los operadores al no lograr capitalizar las fuentes de negocio que ofrecían los nuevos servicios de valor añadido prestados sobre sus redes.

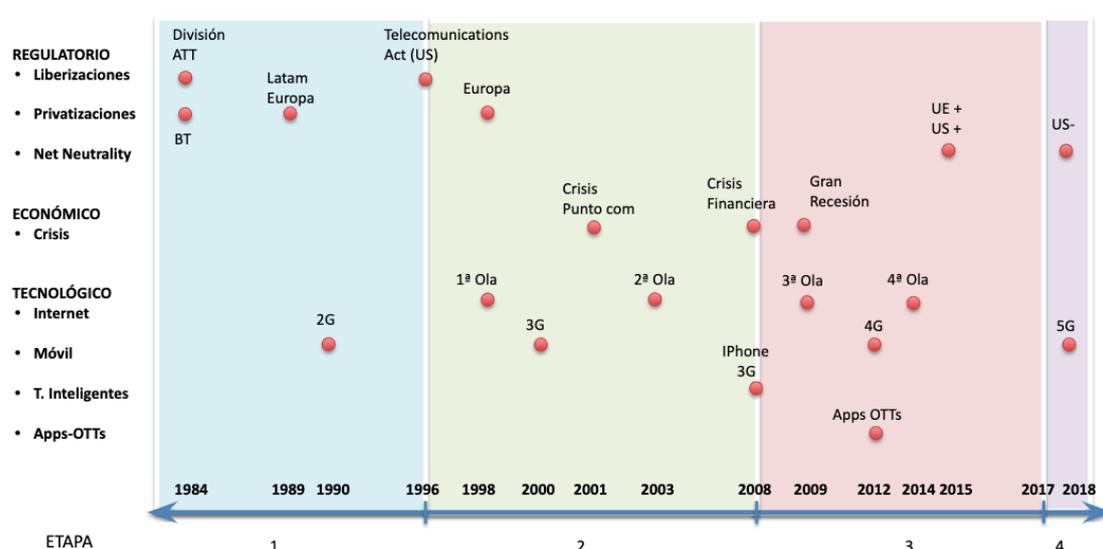
**Figura 4. Índices de capitalización - Sector Telecomunicaciones (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Bloomberg.

Con objeto de conocer y analizar los retos estratégicos presentes en la internacionalización de los OTs desde la CFG, se han definido cuatro etapas en la evolución del contexto competitivo global de la industria (Figura 5). Para ello, aplicando el modelo conceptual desarrollado en el capítulo 2, se han identificado los hitos institucionales, económicos, tecnológicos y regulatorios más relevantes ocurridos durante los últimos 35 años en la industria. Con esta perspectiva histórica, este trabajo pretende facilitar la comprensión de las aportaciones que muchos informantes han realizado respecto a cómo se ha utilizado la internacionalización como elemento esencial de la gestión estratégica de los OTs analizados desde la CFG.

**Figura 5. Etapas en el contexto global de los OTs**



Fuente: Elaboración propia.

### 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. Coincide con el inicio de la globalización de la economía mundial, que generó nuevas oportunidades de negocio y fue aprovechado por las multinacionales europeas y estadounidenses para crecer en el exterior. Este fenómeno vino acompañado 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 con la división de ATT en 1984 (Li y Whalley, 2002). También en ese mismo año se creó un segundo operador fijo en el Reino Unido denominado Mercury (Borrmann, 2001). Esta situación generó un sentimiento de necesidad en los OTs de ganar tamaño aprovechando las ventanas de oportunidad para entrar en unos mercados que hasta entonces estaban cerrados a la inversión extranjera (Sarkar et al., 1999). No obstante, la posibilidad de crecer internacionalmente dependía de la nacionalidad de cada operador. Porque algunos países como Japón, Corea del Sur y la República Federal de Alemania mantuvieron la prohibición de invertir fuera de sus fronteras a sus operadores nacionales (Borrmann, 2001).

Con el crecimiento internacional se buscan economías de escala en la compra de equipamientos y otros costes operativos, y poder ofrecer servicios integrados a los clientes multinacionales. Al mismo tiempo, los OTs 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 et al., 1999). Adicionalmente, esa expansión se vio impulsada por las ventajas que suponía para el operador liderar la definición de los estándares tecnológicos de una industria que mostraba una demanda global creciente. Y por la mayor rentabilidad ofrecida por los proyectos internacionales respecto a las inversiones reguladas en los mercados domésticos, penalizadas por las exigencias de ser operador incumbente. Por ese motivo, enfrentarse a un entorno regulatorio desfavorable en su mercado local norteamericano, las RBOCs invirtieron mucho en el exterior durante esos años (Kashlak y Joshi, 1994, citados por Sarkar et al., 1999).

También en esta etapa, como en la siguiente, las contadas ventanas de oportunidad para entrar en los países generaron una fuerte competencia entre un grupo limitado de operadores que competían a nivel internacional. Un factor que exigió un ritmo acelerado en las inversiones y, en muchos casos, comprometer un alto volumen de inversión. En ese entorno parece improbable que las decisiones de inversión se tomaran siguiendo un proceso estructurado, sistemático e incremental sobre la elección de qué mercado y cómo entrar en ellos (Sarkar et al., 1999). Por lo tanto, el modelo de internacionalización desarrollado durante estos años no reflejaba los fundamentos defendidos por la teoría secuencial de la escuela de Uppsala.

Al mismo tiempo, la expansión internacional realizada por la mayoría de los OTs de la UE y Estados Unidos cambió el contexto global de una industria que ofrecía oportunidades, pero generaba amenazas, para unos directivos generalmente con mentalidad local. Se necesitaba desplegar o contratar unas redes que permitieran prestar los servicios globales de comunicación demandados por muchas EMs en su expansión internacional. Y la vía elegida para hacerlo fue constituir alianzas con otros operadores que les permitieron compartir riesgos y, al mismo tiempo, protegerse de la entrada de esos aliados en sus mercados domésticos. Fue la etapa de las grandes alianzas entre operadores globales para disponer de redes internacionales (Chan-Olmsted y Jamison, 2001; Trillas, 2002; Turner, 2005). Las más significativas fueron Worldpartners Alliance (ATT y Unisource, a la vez una alianza entre Telefónica, Telia, Swiss Telecom y KPN); GlobalOne (Deutsche Telekom, FT y Sprint); Concert (BT y MCI); y One2One (Mercury, Optus y Hong Kong Telecom) (Sarkar et al., 1999). No obstante, a finales de los años noventa, prácticamente todas esas alianzas quedaron sin efecto debido a la falta de resultados y al hecho de que realmente sus objetivos eran más políticos que basados en criterios de negocio (Borrmann, 2001).

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). Fueron los años de las liberalizaciones de los mercados locales de telecomunicaciones y las privatizaciones de los operadores incumbentes (Powell, 2007). De hecho, durante esta etapa, 46 operadoras estatales de todo el mundo fueron privatizadas total o parcialmente por un total de \$159.000 millones (Borrmann, 2001).

Este periodo se cierra en 1996 con la aprobación de las *Telecommunication Acts* en Estados Unidos y en Alemania, con la que los gobiernos quisieron acelerar la liberalización de sus mercados de telecomunicaciones (Borrmann, 2001).

### *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 adquiriendo 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 de 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 beneficiarse de un 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 OTs 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. Las necesidades competitivas a nivel local fueron priorizadas respecto a las mejoras de eficiencia que un mayor tamaño global ofrecía. Principalmente porque las ventajas marginales generadas por alcanzar un mayor tamaño disminuían a medida que los OTs consolidaban su dimensión y a los gestores locales no les compensaba el mayor riesgo de pérdida de su posición competitiva (E6). Por otro lado, las diferencias entre los mercados no permitieron extender la oferta de servicios de manera global, lo que hubiese supuesto unas ventajas por las sinergias de oferta (E35). Además, la existencia de operadores locales que competían rentablemente con OTs de dimensión internacional sugieren que las economías de escala a nivel global no eran tan determinantes (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) llama 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 OTs cotizaban a precios muy bajos. O comprabas o te compraban” (E13). Este boom en fusiones y adquisiciones también se produjo por el efecto dominó generado en cada operación autorizada por el regulador, que exigía la obligatoriedad de vender ciertas participaciones o deshacer negocios conjuntos con otros operadores (Curwen, 1999).

Esta exigencia del mercado para que los OTs se convirtiesen rápidamente en empresas globales, a través de compras, fusiones o grandes planes de inversión, llegó a ser un objetivo en sí mismo. “Existía un *leitmotiv* en la industria que decía que había que ser global. No se sabía muy bien por qué, pero como los demás lo eran, tú tenías que serlo” (E1). Incluso los gobiernos ayudaron a generar ese estado de exuberancia al fijar unos precios muy elevados por el uso de las licencias (Kranenburg y Hagedoorn, 2008; Whalley y Curwen, 2006). “Con ello se produjo una transferencia de capital desde lo privado a lo público” (E31).

No obstante, sí que existían fundamentos racionales que apoyaban la necesidad de conseguir o mantener el liderazgo global 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 diseñar una estrategia basada únicamente en el alto ritmo de crecimiento de una industria es una de las principales causas de las malas decisiones estratégicas (Porter, 2008c). Además, en ocasiones, los OTs optaron por fusiones y adquisiciones con el principal objetivo de eliminar competidores y reducir el nivel de competencia en la industria. No se buscaba, en realidad, reducir costes o ganar tamaño. Y lo que

consiguieron con este tipo de actuaciones fue atraer a otras empresas mucho más grandes, como Mannesmann. Una estrategia arriesgada de los OTs con resultados negativos como muestra un análisis profundo del fondo de comercio pagado. “El *goodwill* (*fondo de comercio*, en castellano) que se pagó fue, prácticamente en todos los casos, superior al realizado. Y hubo que amortizarlo con pérdidas. La peor operación fue la compra de Mannesmann por Vodafone” (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, que mostraban en sus balances al menos 25.000 millones de dólares de deuda cada uno. 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 los llevó a reducir el rating financiero de la industria. Esta presión de los mercados de capitales se materializó con la exigencia a los operadores de implantar una estrategia orientada a los ingresos y beneficios a expensas de ganar tamaño (Curwen, 2001).

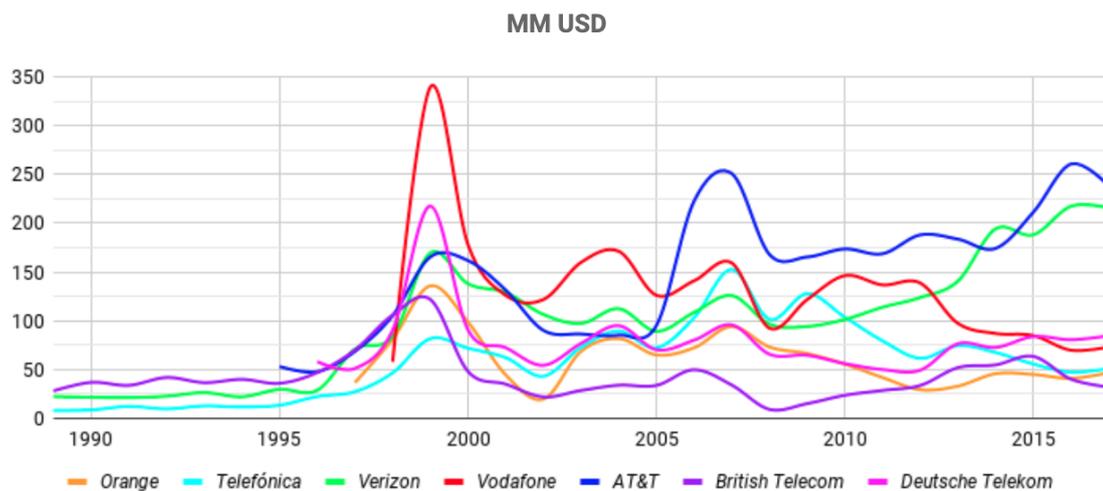
Este cambio en el contexto de la industria durante el periodo post burbuja puntocom hizo que muchos operadores tuvieran que abandonar sus planes de expansión, e incluso tuviesen que retirarse de algunos mercados. Fue una etapa que algunos autores la consideran como de desinternacionalización y que precedió a una de maduración a partir del 2008 (Laanti et al., 2009). No obstante, para uno de los informantes entrevistados, estos periodos deberían considerarse como una desinternacionalización táctica. En su opinión, es un periodo de ajuste operativo que no conlleva un cambio estratégico hacia la búsqueda de crecimiento allá donde haya oportunidad (E15).

También durante esta etapa se puso de manifiesto la diferencia en la percepción de riesgo de los OTs norteamericanos respecto a los europeos, que contribuyó a la retirada de los primeros de la escena internacional. “¿Por qué invertir en Ecuador si lo puedes hacer en Ohio con un menor riesgo?” (E29). Los OTs norteamericanos percibían mucho más riesgo en Latinoamérica y Asia que los europeos, por lo que este hecho contribuyó a concentrar sus inversiones en su creciente mercado interno que se encontraba en plena fase de consolidación.

2008-2017

En 2007 se anunció el lanzamiento del primer iPhone en Estados Unidos, que marcó el comienzo de la era de los teléfonos inteligentes. Un año después, en 2008, se produjo el lanzamiento del iPhone 3G en 70 países y se inició un nuevo periodo de reequilibrio en la posición competitiva de los diferentes actores de la industria. Por otro lado, se desató una crisis financiera de impacto mundial con la intervención de Lehman Brothers en Estados Unidos. Como resultado de esta situación, el volumen de negocio y las cotizaciones de las multinacionales se desplomaron entre 2008 y 2009 (Alvarez et al., 2017). Esta Crisis Financiera Global (CFG) sumergió a las economías occidentales en la llamada Gran Recesión, que llevó las cotizaciones de los OTs a mínimos de la burbuja de internet (Figura 6).

**Figura 6. Capitalización de mercado: Todos los OTs (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

Esta crisis financiera precipitó una reducción en el margen de actuación que tenían los OTs para seguir desarrollándose internacionalmente. Porque la fuerte caída en los márgenes del negocio en Europa, al implantarse la cultura del *low cost* (*bajo coste*, en castellano), redujo los flujos de caja y debilitó la posición financiera de sus OTs. La consecuencia fue un aumento del apalancamiento financiero en los operadores que aconsejaba racionalizar y consolidar las posiciones internacionales para preservar los fondos de liquidez disponibles (E32). Todos los OTs europeos se replantearon su presencia exterior como palanca esencial de su estrategia competitiva global (E1, E32).

“Fue un periodo donde los OTs, a nivel internacional, fueron reduciendo posiciones con el objetivo de reforzarse donde podían seguir siendo rentables” (E13)

Estas limitaciones financieras generaron la necesidad de acelerar la mejora de eficiencia de las operaciones a través de, por ejemplo, la digitalización de las redes. Un paso que exigía de un cambio previo en el modelo operativo de los OTs, que todavía era muy intensivo en mano de obra y poco flexible a nivel global. Pero la ausencia de capacidades internas para implantar ese cambio y la falta de voluntad para conseguir las externamente actuaron como freno, condicionando el potencial de desarrollo de negocio internacional durante este periodo (E14).

Además, los OTs eran cada vez más conscientes de la dificultad de obtener ventajas por las supuestas economías de escala asociadas al crecimiento internacional. Una realidad que contribuyó a la dificultad de alcanzar los objetivos de mejora de eficiencia planteados. Esa dificultad surgía de la imposibilidad de integrar los sistemas en zonas como Latinoamérica o Europa del Este por motivos regulatorios, ante la obligación de instalar equipos a nivel local para facilitar la interceptación de llamadas locales, o por cuestiones del *legacy* (*incompatibilidad por antigüedad*, en castellano) de los sistemas que impedían su interoperabilidad. De esta manera, la mayoría de los operadores no lograban generar las sinergias que estaban previstas en sus planes de negocio y comenzaron a salir de los mercados pequeños, donde era más difícil conseguir economías de escala. Por consiguiente, el planteamiento estratégico racional de una internacionalización fundamentada en las ventajas competitivas asociadas a unas plataformas únicas globales no obtuvo los resultados esperados. Por lo que este enfoque ha tenido que ser reformulado (E11).

De este modo, ante la necesidad de ganar eficiencia y con la presión de los mercados exigiendo priorizar los objetivos de rentabilidad sobre los de crecimiento, los OTs comenzaron a consolidar sus posiciones en los mercados de mayor tamaño. Se produjo un cambio en los argumentos de racionalidad aplicados a la internacionalización, considerando que las economías de escala que tenían mayor impacto en el modelo de negocio eran las obtenidas a nivel local. 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). Adicionalmente, el elevado grado de penetración del servicio móvil y la presión competitiva de los operadores

móviles virtuales en la UE también impulsaban una consolidación interna dentro en cada mercado. Un movimiento dirigido a reducir el número de actores en cada mercado y permitir la recuperación de unos márgenes de negocio que habían sufrido mucho por el derrumbe del servicio de voz (E11).

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 OTs en la industria se quebraba ante el empuje de los proveedores de terminales, de aplicaciones y de contenidos. De este modo, el acceso a los clientes ya no era exclusivo de los OTs y los nuevos entrantes comenzaron a marcar el ritmo de innovación y desarrollo de una industria extendida TMT. Una redefinición de la industria que ha perjudicado a los OTs. Porque una de las principales causas por las que las estrategias de negocio fallan es por no considerar una buena identificación de las fronteras que delimitan una industria: o demasiado amplia o excesivamente focalizada (Porter, 2008c). Este fue el caso de la industria de las Telecomunicaciones, que ya había comenzado a mostrar signos de madurez como la caída en el volumen de facturación y un aumento de la rivalidad entre los operadores deteriorando sus cuentas financieras y su capacidad para competir (E26).

Ese cambio en el entorno competitivo exigió una revisión integrada de la internacionalización con la gestión estratégica del negocio global. Porque para rentabilizar el negocio de red era necesario disponer de una oferta de servicios integrados *cuadruple play*, que exigía una mayor integración con la industria de los medios y la tecnológica. Por consiguiente, el nuevo panorama competitivo condicionó la estrategia de internacionalización de los OTs 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 OTs mantuvieron una postura conservadora ante ese nuevo escenario multimedia y convergente, priorizando sus inversiones en red sobre los contenidos y las aplicaciones (Larsson, 2007, citado por Lee y Lee, 2008). En este sentido, 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 una industria extendida TMT. Adicionalmente, la limitada capacidad de los OTs para abordar el lanzamiento conjunto de nuevos servicios globales, como la videoconferencia en abierto o la mensajería instantánea, también fue un hándicap para rentabilizar la presencia internacional de la industria (E1).

Varias son las causas que pueden explicar las dificultades de los OTs para competir en este nuevo escenario de una industria extendida TMT. Una de ellas, mencionada por una amplia mayoría de entrevistados, fue que los OTs no tenían las capacidades ni la cultura interna para afrontar esta nueva forma de competir (E1, E2, E4, E7, E11, E15, E19, E21, E25, E28, E31, E32, E33, E34, E36, E41, E43, E45, E50). Esta ausencia se debió, en parte, a que los OTs consideraron que no era necesario desarrollarlas o adquirirlas porque su posición de dominio en la industria iba a prevalecer (E21). Este planteamiento reactivo y oportunista ante la incertidumbre del marco competitivo en la industria extendida TMT pudo deberse a la falta de perfiles adecuados en los Consejos de Administración para señalar las capacidades competitivas necesarias (E4). O, simplemente, a la falta de convicción en la necesidad de cambiar por parte de los cuadros directivos al considerar que los negocios de los OTs y de las empresas tecnológicas son distintos (E6, E22, E37).

Esta percepción de que los negocios diferían en su naturaleza pudo condicionar el enfoque hacia la internacionalización de los OTs. Porque se consideraba que el negocio de las telecomunicaciones era más intensivo en capital por habitante y más irreversible respecto a la recuperación de la inversión realizada ante una potencial retirada de un mercado. También porque las tecnológicas nacieron como empresas globales, en contraposición a unos operadores que han ido aumentando la gestión globalizada de sus negocios locales (E5, E12, E22, E44).

Otro de los elementos que erosionó la posición competitiva de los OTs durante estos años fue la transformación de la cadena de valor en su industria, donde antiguos proveedores de terminales o servicios de red se convirtieron en competidores. La disrupción tecnológica puso en cuestión la jerarquía existente entre unos actores tradicionales operando en una nueva industria extendida TMT con unos límites difusos de definición. Este cambio en el panorama competitivo global, experimentado por unos OTs acostumbrados a disfrutar de una posición de liderazgo, impactó negativamente en

unos planes estratégicos diseñados antes de la CFG. Y dificultó el diseño de una nueva estrategia de negocio que exigía la identificación de una renovada posición competitiva ganadora en la industria TMT (E1, E3, E14).

Ante esta situación, los OTs optaron inicialmente por un planteamiento estratégico de confrontación frente a los OTTs. Para ello, utilizaron una de sus ventajas competitivas más distintivas: su capacidad de relación e influencia sobre el regulador para presionar a los nuevos entrantes. Pero los resultados obtenidos fueron insuficientes, por lo que iniciaron un cambio estratégico hacia la colaboración. Decidieron modificar su relación con las empresas tecnológicas, adoptando un discurso pragmático que perseguía la relajación de las exigencias regulatorias sobre los OTs 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 también impidió que los OTs se decidiesen 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. En consecuencia, la gestión estratégica de los OTs siguió priorizando la mejora de eficiencia del negocio de red (E1, E6, E29).

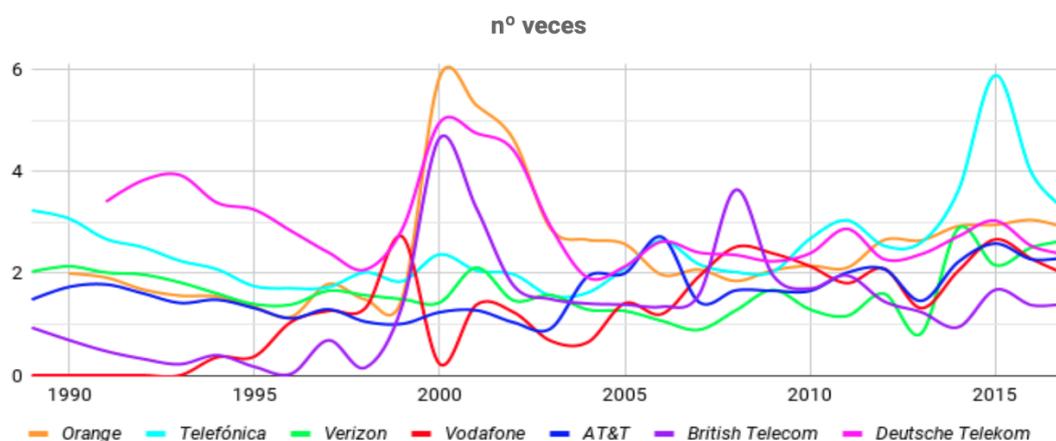
Respecto a la dinámica competitiva de los OTs entre sí, especialmente en la UE, estuvo marcada por el fenómeno de la convergencia. Tanto en la oferta de servicios como en la gestión operativa de las redes. Y fue uno de los principales condicionantes de la gestión de la internacionalización que los OTs llevaron a cabo durante este periodo. Así, como en algunos mercados era crítico disponer de una oferta convergente, los OTs priorizaron las compras de operadores de cable o de red fija en aquellos países donde decidieron consolidar su posición competitiva. Alternativamente, optaron por salir de los mercados menos prioritarios y vender sus redes a otros operadores (E3).

Más tarde, la necesidad de diferenciar esa oferta convergente de servicios fijo y móvil de la de los competidores también exigió disponer de contenidos audiovisuales exclusivos. Ello provocó que los OTs comenzasen a competir por asegurarse unos contenidos que les permitiese diferenciar sus ofertas. Este reto estratégico, que surgió de la nueva dinámica competitiva de una industria extendida TMT, abrió una nueva vía

para la internacionalización de los OTs. 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 cuyo producto puede ser exportable a otros mercados, y muchas empresas de contenidos ya tienen presencia internacional (E10). No obstante, el impacto que el negocio de los contenidos ha tenido en la internacionalización de los OTs ha sido muy limitado hasta la fecha. En parte, debido a las dudas existentes en la industria sobre los potenciales beneficios de una integración vertical. Porque los contenidos son un negocio basado en la gestión de gastos operativos, muy diferente a la gestión de la inversión en capital que caracteriza a la industria de las Telecomunicaciones (E1).

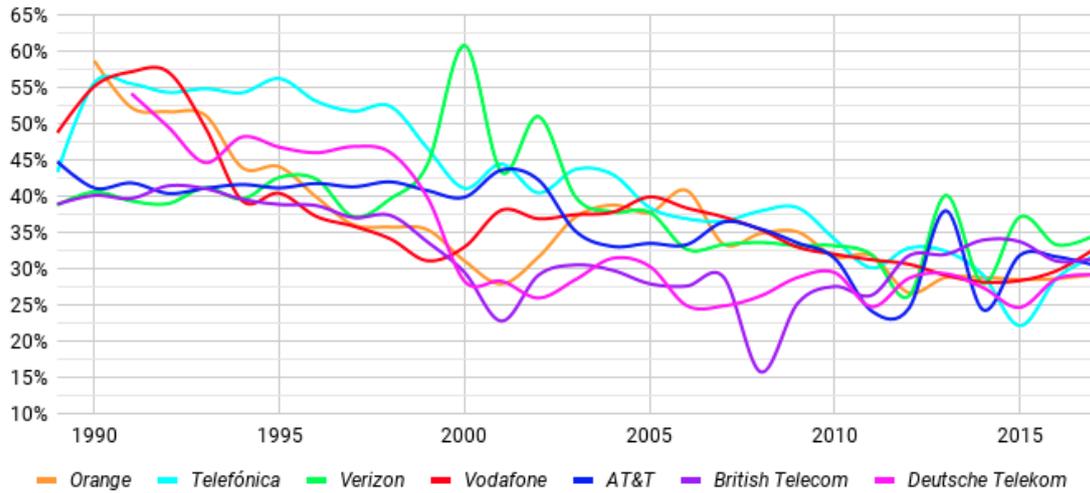
En resumen, durante este periodo, la gestión de la internacionalización de los OTs estuvo condicionada por la necesidad de redefinir su posicionamiento competitivo en la industria extendida TMT y de mejorar su posición financiera y de rentabilidad mediante la consolidación de sus operaciones. Además, tuvieron que actuar limitados por unas ratios de endeudamiento que no podían aumentar (Figura 7) y presionados por la continua disminución de sus márgenes de negocio (Figura 8). Por el contrario, esta situación no se produjo con igual intensidad en Estados Unidos. Y la dispar evolución bursátil de los operadores estadounidenses respecto a los operadores europeos, que han visto descender su valor de capitalización por encima del 30% (Figura 9), podría reforzar la teoría sobre la importancia que el impacto del entorno institucional tiene en la dinámica competitiva regional.

**Figura 7. Ratio de endeudamiento: Todos los OTs (1989-2017)**



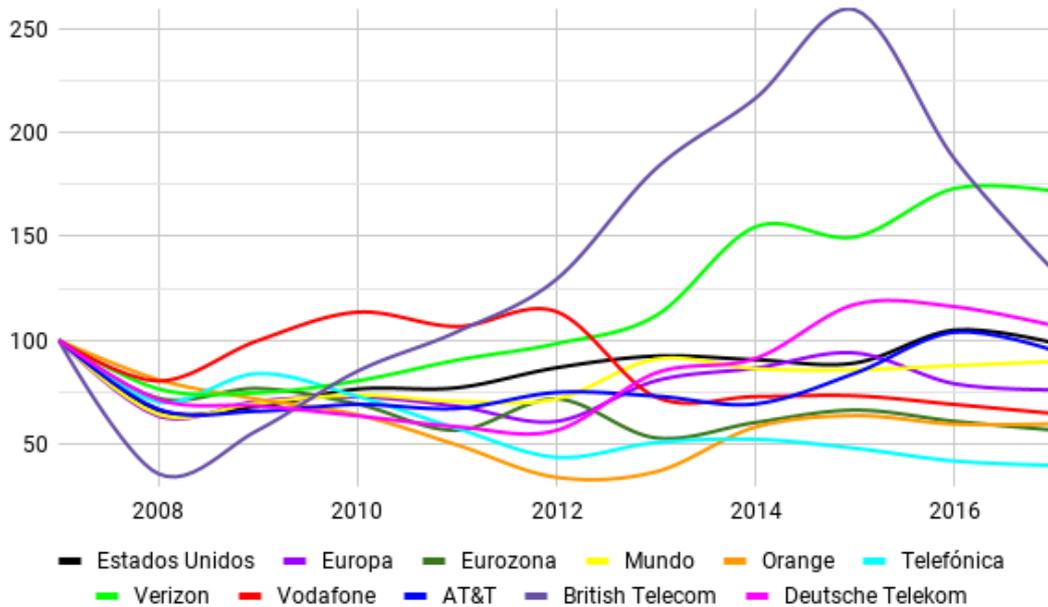
Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

**Figura 8. Margen EBITDA: Todos los OTs (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

**Figura 9. Comparativa capitalización: OTs - índices sectoriales (base 100: 2007)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

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 OTs como una oportunidad para reposicionarse 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 OTs, especialmente en la UE, seguían siendo muy débiles.

Además, respecto al grado de internacionalización conseguido, la industria de las Telecomunicaciones seguía lejos de poder ser calificada como global. La cuota de mercado de los tres operadores principales en cada mercado local acumula el 60% o 70% de la cuota total de ese mercado. El mismo cálculo, a nivel mundial, muestra que los tres mayores operadores no acumulan más del 15% de los ingresos (E14).

No obstante, 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, 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).

Por el contrario, 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 negocio 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 OTs, al renovarse sus posiciones de liderazgo. Unas estrategias que requerirán identificar y evaluar las pretensiones de todos los grandes OTs, empresas tecnológicas y grupos de medios, tanto europeos como americanos y asiáticos.

#### **4.4 Mercado doméstico de las Telecomunicaciones en Estados Unidos y la UE**

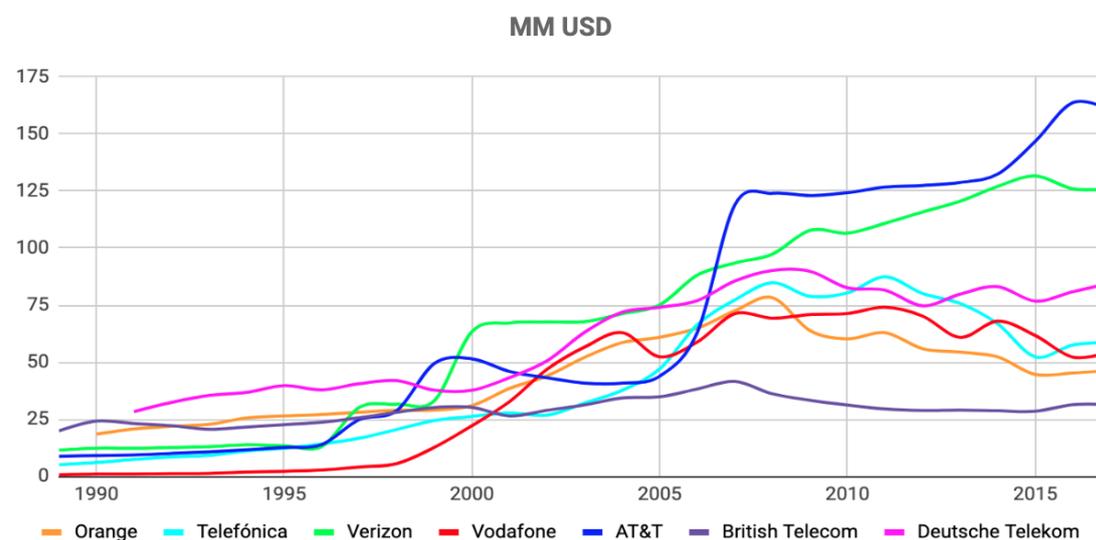
Las características y dinámica competitiva del mercado doméstico de los OTs es uno de los factores señalados por los informantes como determinantes de su internacionalización (E7, E9, E10, E13, E16, E18, E20, E22, E23, E26, E29, E30, E35, E37). A pesar de ello, es uno de los temas de estudio que menos atención ha tenido hasta la fecha por los investigadores. Por ese motivo, es importante presentar las características de los mercados europeo y estadounidense y analizar cómo y por qué pueden determinar un modelo de internacionalización diferente.

Por otro lado, los índices de capitalización de la industria de Telecomunicaciones, tanto en Europa como en Estados Unidos, muestran un perfil plano desde la CFG y se sitúan en niveles de comienzo de siglo (Figura 4). Un claro indicador de que el negocio de operar redes para proveer servicios de conectividad se encuentra en su fase de madurez. También evidencian que los OTs no están logrando capitalizar el potencial de negocio generado por los servicios de valor añadido que se prestan a través de sus redes.

No obstante, el recorrido bursátil de los siete OTs analizados en este trabajo si muestra unas diferencias significativas a nivel particular (Figura 6), lo que indica que las condiciones de competencia o las estrategias implantadas por cada operador han tenido un impacto dispar. En especial, entre los OTs con presencia en Estados Unidos (ATT, Verizon y Deutsche Telekom) y los que no están presentes allí (Vodafone vendió su participación en Verizon en 2013).

También es relevante resaltar la diferencia significativa que existe en tamaño, y ritmo de crecimiento de los ingresos durante los últimos años entre los OTs estadounidenses (ATT y Verizon) y los europeos (Figura 10).

**Figura 10. Ingresos anuales: Todos los OTs (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

### *Estados Unidos*

El 1 de enero de 1984, la división (*Divestiture*, en inglés) de la antigua ATT en 22 compañías locales RBOCs dentro de 7 regiones terminó con una compañía que daba empleo a más de 1 millón de personas (Sterling et al., 2006). Con la creación de las siete *Baby Bells* regionales, que no tenían permitido competir a nivel nacional, se inicia la etapa de internacionalización más intensa llevada a cabo por los operadores estadounidenses. Ese entorno regulatorio desfavorable para crecer internamente dejaba la expansión internacional como única vía de crecimiento, por lo que muchas de las RBOCs comienzan a invertir fuera de Estados Unidos (Kashlak y Joshi, 1994, citados por Sarkar et al., 1999). Pero con la aprobación de la *Telecommunications Act* en 1996, esas restricciones regulatorias desaparecen y los operadores estadounidenses comienzan a enfocarse en su mercado doméstico. Se extiende una estrategia de desinternacionalización entre estos operadores para concentrar sus recursos en la necesaria reestructuración del mercado doméstico (Curwen, 2005a).

Esa reestructuración comienza con una primera ola de consolidación mediante fusiones entre las *Baby Bells*, que pasan inicialmente de siete a cuatro; la compra por parte de ATT de cableras de TV, como TCI y Media One, para acceder al bucle local del cliente; y la compra de MCI, segunda operadora de larga distancia del país, por parte de Worldcom. Incluso esta empresa intentó comprar Sprint, la tercera operadora de larga distancia, pero los reguladores de Estados Unidos y la UE lo impidieron (Borrmann, 2001). Esta primera ola de consolidación del mercado doméstico y la resaca de la crisis puntocom marcan el repliegue de las posiciones internacionales que los operadores estadounidenses habían conseguido durante los últimos veinte años.

Posteriormente, en 2005, SBC compró la ATT original; Verizon compró MCI; Cingular (empresa conjunta entre SBC y Bell South para el negocio móvil) compró ATT Wireless (el antiguo negocio móvil de ATT); y Nextel y Sprint se fusionaron (Martin y Toral, 2005). Fue a partir de ese año, al recuperarse el valor de las acciones de los operadores y existir una gran cantidad de liquidez disponible, cuando se dan las condiciones para financiar una segunda ola de consolidación del mercado estadounidense (Curwen, 2005a). El impulsor de esta segunda consolidación fue la telefonía móvil, un negocio que en Estados Unidos era mucho más complejo que en cualquiera de los mercados domésticos europeos porque en Estados Unidos coexistían muchos operadores regionales con diferentes tecnologías (Curwen y Whalley, 2017).

No obstante, la característica principal que diferenciaba el mercado de las telecomunicaciones de Estados Unidos respecto a la UE era su grado de uniformidad. Estados Unidos era un mercado uniforme, donde la base de clientes de los OTs compartía un mismo idioma y cultura y la regulación predominante era la dictada a nivel federal por la FCC, órgano regulador de la industria de las Telecomunicaciones. La regulación de las Telecomunicaciones a nivel estatal tenía un impacto menor en la dinámica competitiva a nivel nacional. Por el contrario, el mercado europeo tenía una regulación a dos niveles, nacional y UE, que en ocasiones competían por definir la visión de la industria en cada país. Además, la defensa de los intereses nacionales de los gobiernos reforzaba esa competencia entre reguladores y dificultaba la consolidación entre los OTs europeos. Esas diferencias culturales y de idioma limitaban las sinergias de oferta que sí se conseguían en Estados Unidos a través de la extensión de la oferta de servicios o un posicionamiento nacional de la marca.

Otra diferencia significativa entre ambos mercados domésticos era el nivel de ARPU (*Ingreso Medio Mensual por Cliente*, en sus siglas en inglés) generado. Desde la CFG, el ARPU en Estados Unidos ha sido muy superior al generado en los principales países europeos. Esto se debió, en parte, a que los operadores estadounidenses apostaron por entrar en nuevos negocios en lugar de buscar nuevos mercados en el exterior. Por ejemplo, las alarmas en el hogar, donde consiguieron penetraciones superiores al 40% (E1). Esta circunstancia, unida a una mayor consolidación entre los operadores, permitió que los operadores estadounidenses mantuviesen sus niveles de márgenes de operación (E11). Por otro lado, en Estados Unidos apostaron por un desarrollo externo de su red, evitando comprometer capital en el despliegue de sus infraestructuras. Lo hicieron apostando por una compartición de redes a través de empresas especialistas como American Tower, SBS o Crown Castle (E3). En la UE, por el contrario, los operadores no optaron por la compartición de redes, lo que les supuso una mayor carga financiera que les limitó los recursos disponibles para la internacionalización. Todos los factores mencionados contribuyeron a que los OTs estadounidenses disfrutaran de una mejor situación financiera que sus competidores europeos, facilitando la financiación de las necesidades operativas que la consolidación del mercado interno exigía.

Respecto al perfil de accionistas de los operadores, también existían diferencias entre los estadounidenses y los europeos. En Estados Unidos, el planteamiento estratégico hacia la internacionalización se basaba principalmente en el retorno de la inversión esperado. En ese retorno, se incluía la valoración del elevado riesgo de hacer negocios fuera de su mercado doméstico. Este hecho hizo que su enfoque hacia la internacionalización fuese más racional que el aplicado por los OTs europeos, donde los gobiernos e instituciones influyeron con criterios políticos en sus decisiones (E23).

También la diferencia en el número de competidores condicionó las dinámicas competitivas de cada mercado. Estados Unidos era un país de 320 millones de habitantes, con un mercado de telecomunicaciones que se repartía fundamentalmente entre 4 grandes operadores y una decena de operadoras de cable. En cambio, en el caso de la UE y sus 28 países, han sido más de 60 los operadores que competían por un mercado de 510 millones de personas. Además, es importante señalar que el mercado de la telefonía móvil en Estados Unidos llevaba un retraso de unos 5 años respecto a

Europa en términos de penetración y ritmos de crecimiento. Esta circunstancia permitió que los OTs estadounidenses disfrutaran de un mercado doméstico en crecimiento durante la mayor parte del periodo de estudio.

Respecto a la apertura del mercado doméstico a los operadores extranjeros, la regulación local no ha impedido su entrada en ninguno de los dos mercados. No obstante, el nivel de presencia extranjera ha variado significativamente a lo largo de las últimas décadas. Así, en 2005 sólo había un operador extranjero presente en Estados Unidos: Deutsche Telekom a través de T-Mobile. Esto se debió, probablemente, al dominio que los operadores estadounidenses tenían de su mercado doméstico después de una década enfocada en su consolidación. Una intensa disputa interna que exigió la retirada de sus posiciones en el exterior, centrar toda la atención de los directivos hacia el regulador interno y la dedicación de todos los recursos financieros de los operadores (Curwen y Whalley, 2006). Incluso provocó la retirada del operador japonés NTT DoCoMo, que se vio forzado a vender su participación en ATT Wireless a Cingular Wireless (Curwen, 2005a). En 2018, eran cuatro los operadores móviles de alcance nacional en Estados Unidos. Dos de ellos eran parte de un operador extranjero: T Mobile de Deutsche Telekom y Sprint de Softbank. Actualmente está en proceso de autorización la compra de Sprint por parte de T-Mobile para formar un grupo capaz de competir con ATT y Verizon a nivel nacional.

El marco regulatorio fue otro de los factores donde existían diferencias entre ambos mercados, especialmente desde la CFG. Un factor que, como ya se ha mencionado en este trabajo, tiene una influencia muy significativa en la gestión estratégica de los OTs. En este sentido, los informantes entrevistados coinciden en caracterizar al regulador de Estados Unidos como más proclive a proteger a los OTs y al regulador europeo como más protector del consumidor (E1, E2, E4, E5, E7, E9, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E20, E21, E23, E35, E36, E37, E38, E46, E47, E49).

Respecto a Estados Unidos, indican que su regulador tenía como objetivo facilitar que los operadores pudiesen invertir en innovar y mejorar sus servicios. Y lo hizo estableciendo las condiciones para proteger un nivel de márgenes elevado y facilitar la consolidación de los operadores. De esta manera, los operadores pudieron disponer de la suficiente capacidad financiera para hacer frente a las inversiones necesarias para vertebrar un país muy extenso y mantenerse líderes globales en la industria (E30).

Además, la consolidación interna en el sector de las Telecomunicaciones permitió a los OTs hacer frente a la competencia proveniente de las propias empresas tecnológicas americanas (E13). Una competencia que impactó antes a los OTs estadounidenses por la proclamación de la ley de Neutralidad de Red en 2008. Y que sucedió en un momento donde estaban inmersos en recuperar el retraso respecto a Europa en el desarrollo de la red 4G. De esta manera, sufrir la competencia de las empresas tecnológicas en su mercado doméstico les obligó a revisar su posicionamiento estratégico y a desarrollar nuevas capacidades (E35). La posterior derogación de la ley de neutralidad de red por parte del gobierno de Donald Trump podría reforzar la posición competitiva local de los OTs estadounidenses y retrasar su necesidad de crecer en el exterior ante la creciente madurez de su mercado.

En cuanto a la UE, la política reguladora europea fue la de asegurar que la población tuviese acceso a las telecomunicaciones a un precio accesible. Para ello, el regulador aumentó la presión competitiva en los mercados locales exigiendo la existencia de cuatro operadores. Este enfoque ayudó a alcanzar rápidamente unos altos niveles de penetración del servicio, pero presionó a la baja los márgenes de los OTs. La consecuencia fue un deterioro de la capacidad financiera de los OTs que les obligó a replantear su presencia internacional como palanca competitiva de su estrategia global de negocio (E23). A diferencia de Estados Unidos, los reguladores europeos locales, y desde la UE, no permitieron una consolidación interna de sus operadores, restando mucho valor a los mercados nacionales (E32).

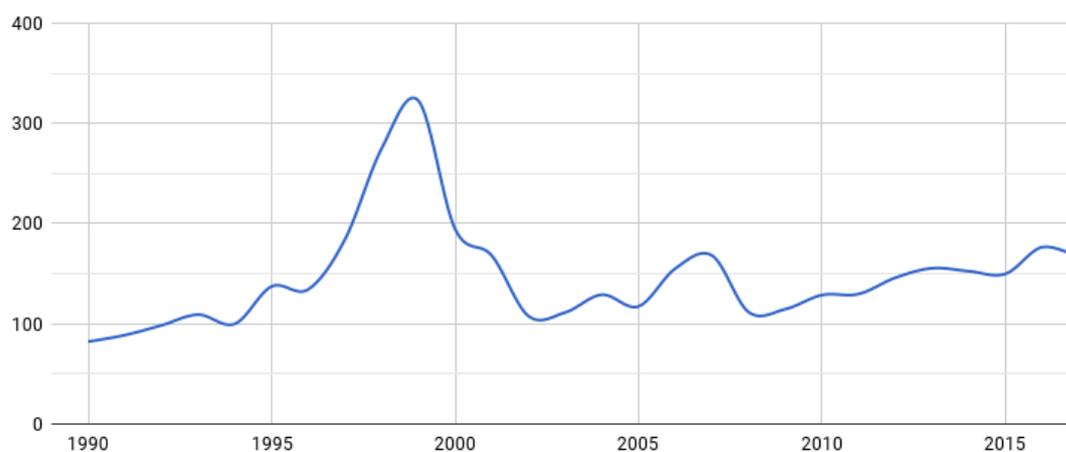
No obstante, no todos los reguladores locales en la UE han sido reacios a la consolidación interna de sus operadores. Hubo diferencias entre países como Francia, donde el regulador siempre mantuvo clara su oposición a esa consolidación, y España, que sí lo facilitó. Aunque imponiendo condiciones que mantuviesen un nivel de competencia suficiente (E32). Este hecho puso de manifiesto las diferencias existentes en la interpretación local de las directivas comunitarias que buscaban unificar el mercado (E9).

Otra diferencia importante entre ambos mercados fue el tratamiento que los OTs de Estados Unidos dieron a la producción y acceso a contenidos audiovisuales como parte integrante de su modelo de negocio. En Estados Unidos, los OTs enfocaron la compra de esos contenidos como parte de la diversificación de su negocio, manteniendo una

gestión independiente que les permitiese competir según las reglas de ese negocio concreto (E30). Una manera de adquirir nuevas capacidades y activos estratégicos que le facilitase una mayor diferenciación.

En resumen, las características propias del entorno competitivo del mercado estadounidense facilitaron que la evolución bursátil de sus operadores durante todo este periodo fuese positiva (Figura 11).

**Figura 11. Índice capitalización - Sector Telecom. Estados Unidos (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

Como conclusión, los OTs de Estados Unidos dispusieron de un mercado doméstico uniforme, de gran tamaño, con márgenes saludables y un regulador *pro industria* que les permitió consolidarse. Una consolidación que fue extendiéndose hacia los proveedores de contenidos y de servicios tecnológicos con una expresa estrategia de integración vertical. Esta integración dentro de las industrias TMT, que tienen un alcance global, pudo suponer un cambio de paradigma que exija a los OTs estadounidenses iniciar de nuevo una expansión internacional.

### *Unión Europea*

A diferencia de los estadounidenses, los OTs europeos disponían de un mercado nacional doméstico de tamaño mucho menor. Considerando que el negocio de las telecomunicaciones requiere disponer de escala, estos operadores necesitaron expandirse internacionalmente para poder seguir siendo competitivos a nivel global.

Este hecho hizo que los operadores europeos fueran más homogéneos en su enfoque hacia la internacionalización que los americanos o asiáticos, ya que prácticamente todos necesitaron salir de su mercado doméstico (Gerpott y Jakopin, 2005). Incluso si se considera la UE como un único mercado doméstico, la falta de homogeneidad y los desequilibrios entre los diferentes mercados nacionales también les obligó a buscar oportunidades fuera de Europa.

Por otro lado, la CFG tuvo un impacto negativo y una duración mayor en la UE que en Estados Unidos. La fuerte caída en los márgenes del negocio por la fuerte rivalidad competitiva supuso una erosión significativa del valor de los mercados nacionales. Adicionalmente, los OTs se vieron obligados a aumentar los recursos dedicados a desarrollar las infraestructuras necesarias para satisfacer la creciente demanda de banda ancha. Este deterioro del negocio europeo, origen de su fuente principal de ingresos, erosionó la posición financiera de los OTs y exigió un replanteamiento de su presencia en cada mercado. Un hecho que provocó cambios en las estrategias corporativas de los OTs, que comenzaron a priorizar la estabilidad financiera del negocio aplicando programas de eficiencia y consolidación. Y donde la gestión de los negocios internacionales se dirigió a reforzar los mercados en el exterior de mayor valor y donde su posición competitiva fuese buena (E1, E3).

Respecto al marco regulatorio, durante los primeros años ochenta, la Comisión Europea comenzó a desarrollar un marco regulatorio que ayudase a integrar los distintos mercados nacionales europeos dentro de la industria de las Telecomunicaciones (Clifton, Díaz-Fuentes y Revuelta, 2010). Una regulación de las Telecomunicaciones en la UE que tradicionalmente se ha dirigido a contrarrestar la posición de dominio de los operadores incumbentes para facilitar la presión competitiva desde los nuevos entrantes (Turner, 2005). Se fomentó la liberalización de los mercados a través de la figura de los operadores móviles virtuales (OMV) y la aplicación de una regulación dirigida a contrarrestar la fuerte posición en el mercado de fijo y móvil de los operadores incumbentes (E33).

Pero es durante la Gran Recesión posterior a la CFG cuando los reguladores europeos y nacionales tomaron una serie de medidas que impactaron negativamente en la capacidad competitiva de los OTs. Por un lado, recaudando importantes cantidades de dinero por licencias de espectro para contribuir a financiar los déficits públicos de sus

gobiernos (E46). Por otro lado, adoptando una clara postura *pro consumidor* que priorizaba la reducción del precio final de los servicios (Liebenau et al., 2012). Para conseguirlo, dificultaron la consolidación entre operadores y establecieron recortes en las tarifas de los servicios de telecomunicaciones (Curwen y Whalley, 2016). Además, mantuvieron las obligaciones de dar cobertura a las zonas menos pobladas, de menos de 10.000 habitantes, que impactaba negativamente a las ratios de rentabilidad. Especialmente cuando los operadores europeos no optaron por compartir el despliegue de esas infraestructuras. En cambio, en Estados Unidos, los operadores fueron más selectivos en sus inversiones y optaron por compartir muchas infraestructuras. Esta política reguladora europea *pro consumidor*, dirigida a que toda la población tuviese acceso a los servicios de telecomunicaciones, fue otro de los factores diferenciales con Estados Unidos y contribuyó al replanteamiento estratégico hacia la internacionalización expuesto anteriormente.

Adicionalmente, otra de las consecuencias de ese enfoque regulatorio diferente pudo ser la pérdida del liderazgo tecnológico global de la industria de Telecomunicaciones europea frente a la estadounidense. Porque durante las dos décadas anteriores a la CFG, Europa fue pionera en tecnología de redes y telecomunicaciones con empresas como Nokia, Alcatel o Ericsson. Una situación que cambia radicalmente con la aparición de los teléfonos móviles y el ecosistema de aplicaciones (E5).

Un rasgo adicional que diferenciaba a los mercados de la UE y Estados Unidos fue su distinto grado de madurez. La industria en Europa estaba en una fase más avanzada de madurez, con unos mercados nacionales con bajas tasas de crecimiento por la alta penetración de los servicios. Y perdiendo valor debido a la fuerte presión competitiva entre operadores que no ofrecían ninguna diferenciación (E36). Esta situación provocó una consolidación a nivel nacional que compensase esa mayor intensidad competitiva y el impacto de la entrada de nuevos actores por las exigencias regulatorias. Así, se registraron 26 fusiones domésticas en 43 países europeos entre el año 2000 y el 2015 (Bernal et al., 2016). Más recientemente, la Comisión Europea autorizó la consolidación de 4 a 3 operadores en Holanda, Austria, Irlanda y Alemania (Genakos et al., 2018).

No obstante, muchos de los operadores europeos se mantenían independientes por la oposición de los gobiernos a las fusiones entre operadores nacionales esgrimiendo la

defensa de intereses nacionales (Turner, 2005). Algunos ejemplos fueron la fallida fusión entre KPN y O2 y el fracaso de Swisscom comprando Austria Telekom (Curwen, 2005a). Pero ese posicionamiento podría cambiar porque los gobiernos ya han comenzado a reconocer que los operadores necesitan más recursos para poder seguir invirtiendo en las nuevas tecnologías (Curwen, 2015).

Otra característica del mercado de las telecomunicaciones europeo es su relativo proteccionismo respecto al mercado estadounidense. “En Estados Unidos han podido entrar Vodafone, Deutsche Telekom o BT, pero ninguno de los grandes OTs estadounidenses ha podido entrar en Europa para competir en el mercado residencial. Todos los intentos que ha habido hasta la fecha han fracasado” (E49). Esto puede explicar, en parte, la falta de desarrollo internacional de los operadores americanos. Unos operadores que podrían haberse expandido hacia un mercado maduro y seguro como el europeo, pero que no consiguieron gestionar los aspectos institucionales tan determinantes en los modelos de internacionalización de los OTs.

También destaca las diferencias en el nivel de intensidad competitiva provocado por la oferta convergente de servicios de comunicaciones y vídeo en los distintos mercados europeos. En este aspecto, los operadores europeos lideraron el desarrollo de la oferta convergente de servicios de comunicaciones fijo-móvil. En España, Francia e Italia se inició la convergencia con mucha fuerza a partir de 2012. Y le siguieron otros países como Holanda y Portugal. En el Reino Unido y Bélgica comenzó a finales de 2017 y en Alemania seguía sin ser muy significativo en 2018 (E11). En Estados Unidos, en cambio, este fenómeno no fue tan utilizado por los OTs. Su prioridad se centró en la venta de servicios móviles apoyándose en los contenidos, llegando a vender parte de su red fija en algunos territorios (E15).

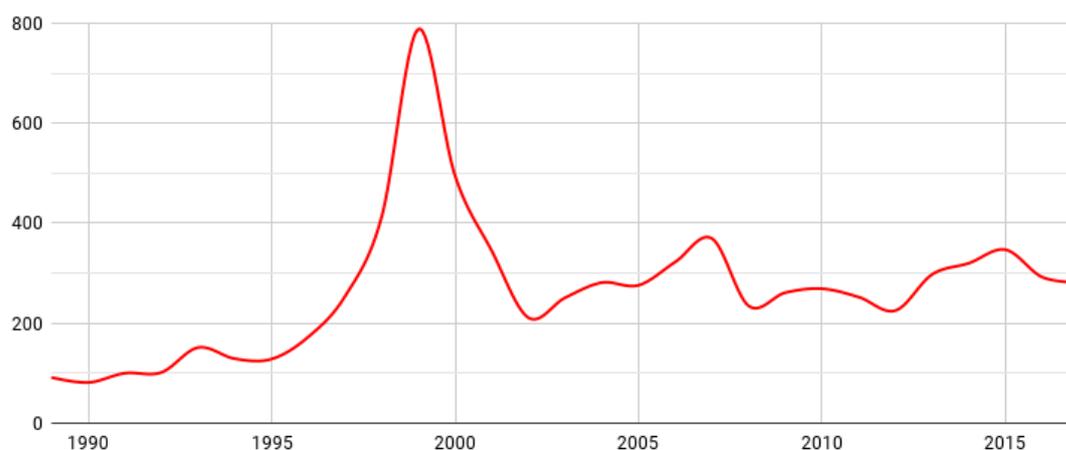
La razón principal de estas diferencias se encontraba en las características particulares del mercado de Estados Unidos. En 2010, debido a las grandes distancias en el país, el despliegue de infraestructuras para los servicios de fijo y móvil todavía se hacía de forma independiente. Era muy difícil que un único proveedor pudiese ofrecer todos los servicios, por lo que se mantenían muchos operadores regionales, como los operadores de cable, ofreciendo servicios de fijo y televisión. Un mismo operador no disponía de cobertura completa para el fijo y el móvil. De hecho, en 2010 la causa principal para solicitar la baja del servicio de móvil todavía seguía siendo la falta de cobertura, por lo

que los OTs priorizaron la extensión de sus redes de banda ancha móviles. Además, para poder diferenciarse entre ellos, los operadores estadounidenses decidieron, antes que los europeos, utilizar los contenidos y apostar por este negocio (E16). No obstante, la importancia de disponer de redes fijas de banda ancha está cambiando por la creciente competencia de los operadores de cable en el negocio móvil. Como consecuencia, “ATT ha realizado una apuesta fuerte por los servicios convergentes de fijo, móvil y contenidos y Verizon ha priorizado su servicio FIOS” (E23).

Por último, es importante destacar que el impacto de la CFG y la duración de la llamada Gran Recesión fueron mucho mayores en Europa que en Estados Unidos. Su impacto negativo en el índice bursátil del sector fue muy significativo (Figura 12).

Un hecho clave en el replanteamiento de la estrategia competitiva de los OTs europeos y que condicionó significativamente la gestión de su internacionalización.

**Figura 12. Índice capitalización - Sector Telecom. Europa (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

## 5. ANÁLISIS DE LOS OPERADORES

El análisis del comportamiento, forma de operar y de los resultados obtenidos en la industria de las Telecomunicaciones es complejo. Ello se debe, en parte, a que la consistencia y disponibilidad de los datos ofrecidos por los operadores es mejorable (Curwen y Whalley, 2006). Por consiguiente, para conseguir la mayor consistencia posible en la información y datos utilizados en este apartado, estos han sido recopilados de fuentes diferentes y comparados entre sí.

Por otro lado, Kim, Lee y Kim (2009) consideran que los motivos y pautas mostradas en la internacionalización de los OTs son muy confusas, por lo que las aportaciones realizadas por este estudio aspiran a aclarar esa confusión.

### 5.1 Orange

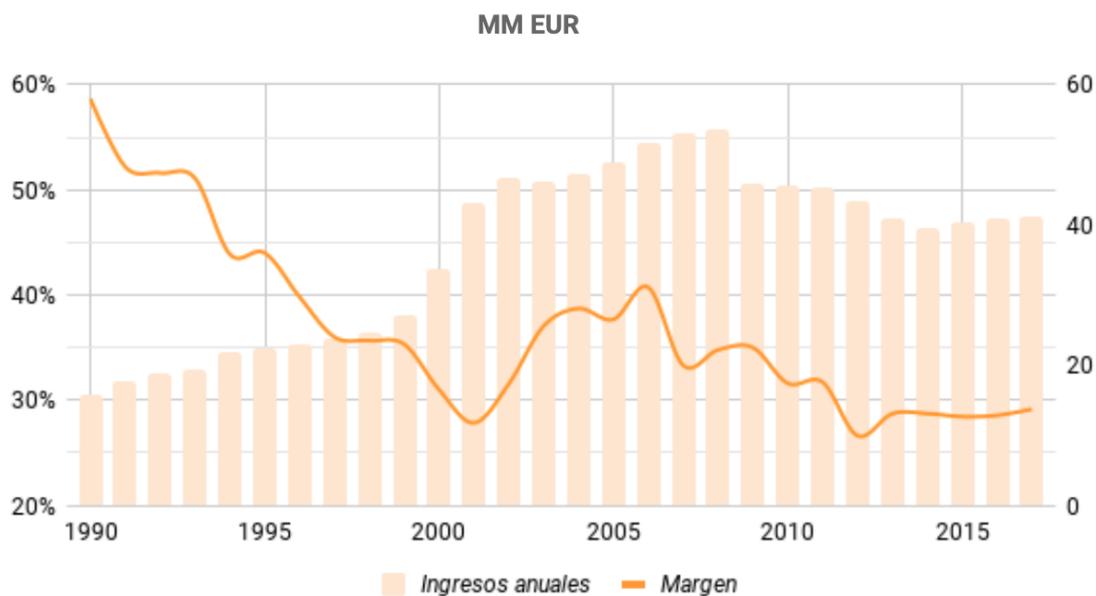
#### *Perfil de la empresa*

Orange es el OT incumbente de Francia, originariamente France Telecom, que adoptó el nombre del operador móvil británico que adquirió en el año 2000. En la actualidad, el gobierno galo todavía mantiene un 23% del accionariado del operador, que le permite nombrar al Presidente-Director General y ejercer mucha influencia sobre las decisiones de su Consejo de Administración. No obstante, su condición de empresa cotizada le confiere todas las ventajas y exigencias que conlleva participar en un mercado de capitales globalizado.

Durante el año 2017, Orange obtuvo 41.096 millones de euros de ingresos totales, lo que la situaba en la posición número 12 del ranking mundial de operadoras (ETNO, 2019). Un volumen similar al obtenido durante los años precedentes, a pesar de la caída en valor de sus mercados principales. Pero que suponía situarse al mismo nivel de ventas de los primeros años 2000, sin ajustar inflación, registrando una pérdida del 23% respecto al volumen de negocio generado al inicio de la CFG, cuando era el 6º operador del ranking mundial (IDATE, 2011). A esa pérdida de tamaño se unió una reducción de 6 puntos porcentuales en el margen EBITDA sobre ventas. En resumen, el impacto de la CFG y el cambio en la dinámica competitiva en la industria de las

Telecomunicaciones supuso para Orange una importante pérdida de ingresos y de rentabilidad (Figura 13).

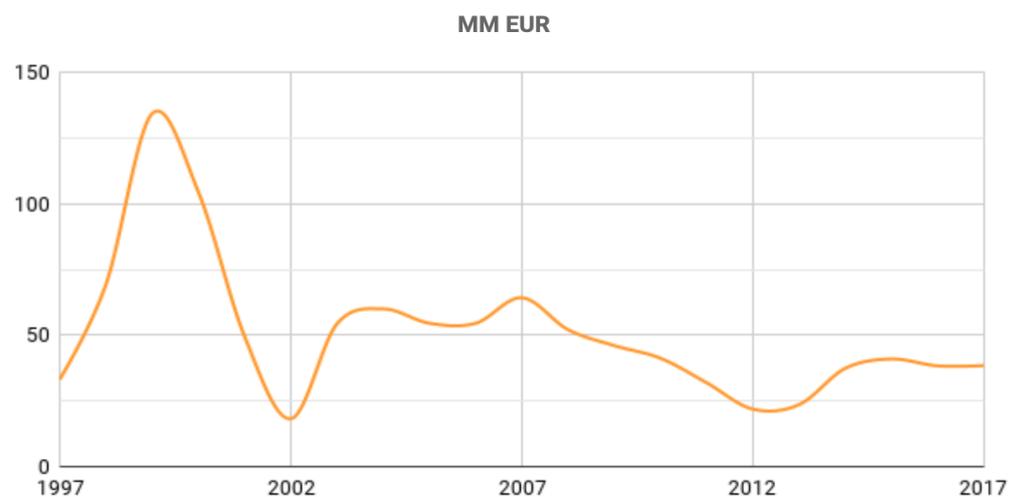
**Figura 13. Margen e ingresos anuales: Orange (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

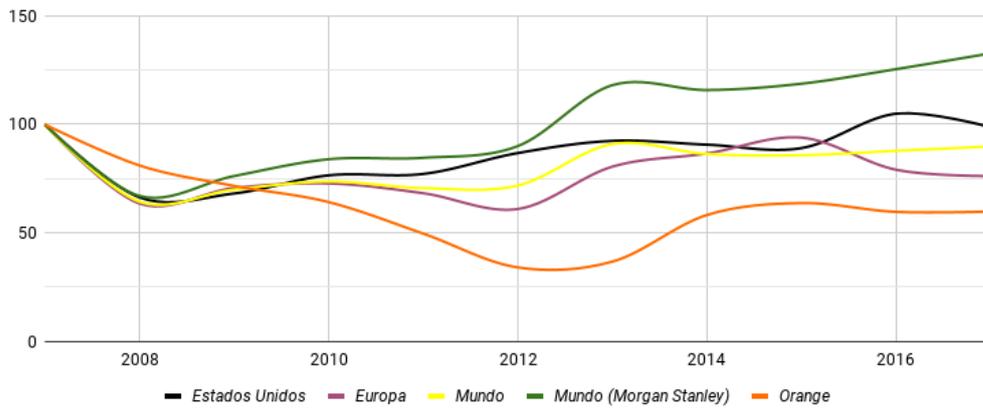
Además, su capitalización bursátil de 38.497 millones de euros al 31 de diciembre de 2017 reflejaba una pérdida superior al 26% respecto a su valor previo a la CFG y un desempeño inferior a los índices sectoriales europeo y mundial (Figuras 14 y 15).

**Figura 14. Valor capitalización: Orange (1997-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

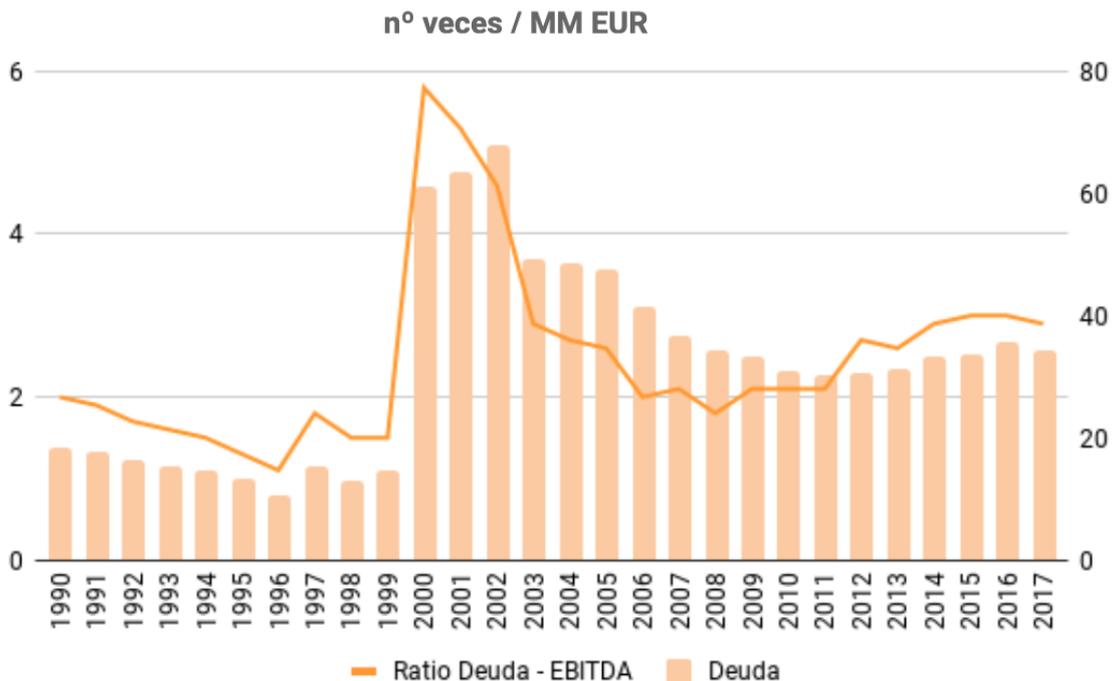
**Figura 15. Comparativa capitalización: Orange - índices sector (2007-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

Adicionalmente, y a pesar de que su nivel de deuda se mantuvo estable durante ese periodo, la pérdida de ingresos y la reducción en el margen EBITDA deterioró su ratio de endeudamiento (Figura 16). No obstante, Orange no ha sufrido durante los últimos 10 años los problemas de deuda y solvencia que obligaron al estado francés a rescatarla en 2002, cuando tuvo que prestar al operador €9.000 millones.

**Figura 16. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Orange (1990-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Respecto a su posicionamiento de negocio, Orange es uno de los operadores líderes en la prestación de servicios globales a EMs por medio de su filial Orange Global Services. En 2011, Orange Business Services tenía 3.700 clientes multinacionales con presencia en 160 países (Orange, 2011). Respecto al mercado residencial, fue una de las empresas que lideró la oferta de servicios convergentes por su tradicional fortaleza en los negocios de servicios fijos y móviles.

En cuanto al liderazgo del negocio, Michel Bon fue el consejero delegado que lideró al operador durante la etapa de frenéticas compras y fusiones que terminó con el estallido de la llamada burbuja puntocom. Pero en el año 2002 tuvo que dimitir y ser sustituido por Thierry Breton, quien gestionó todo el proceso de reestructuración corporativa y de negocio que exigió el estallido de la burbuja puntocom. Después del Sr. Bretón, la compañía ha tenido dos personas al frente de la misma: Didier Lombart y Stephane Richard. Bajo la presidencia de Didier Lombart, desde 2005, la compañía apostó por la diversificación hacia los contenidos y los medios digitales. Pero la crisis social creada por los suicidios acaecidos dentro de la empresa en Francia le obligó a dimitir. Desde 2010 fue Stephane Richard, presionado por el fuerte deterioro del negocio, quien lideró la compañía enfocándola hacia el incipiente negocio convergente de servicios y aplicando programas de reducción de costes para recuperar los niveles de rentabilidad perdidos.

Fuera de Francia, en 2017, Orange estaba presente en 22 países de Europa, África y Medio Oriente, donde generó el 56% de sus ingresos totales, tenía el 81,6% de sus 272.800 clientes y casi la mitad de sus 138.000 empleados. Un grado de internacionalización muy similar al que tenía en el año 2008, salvo en el número de países donde estaba presente, que se redujo en 6 durante ese periodo.

### *Desarrollo internacional*

Orange, a través de la sociedad France Cable y Radio en aquel momento, realizó su primera inversión internacional en 1978, cuando adquirió una licencia para prestar servicios de telecomunicaciones en Vanuatu, en el sur del Océano Pacífico. Pero fue a partir de 1990 cuando inició su primera ola de expansión internacional con la entrada en Telecom Argentina. Un año después, empezó a operar con licencia en la antigua colonia francesa de Guinea, en África, y en las Antillas francesas del Mar del Caribe.

En 1992 entró en México, de la mano de la norteamericana South Western Bell y del grupo local Carso, y compró una licencia en Polonia. En 1994 adquirió una participación minoritaria en la norteamericana Sprint y obtuvo licencias en el Líbano, Reino Unido y Dinamarca. Al año siguiente entró en Bélgica y, en 1996, compró una participación mayoritaria en CI Telecom para entrar en Costa de Marfil y dos licencias para operar en Senegal y Tailandia. En 1997 comenzó a operar en Holanda, Rumania, Eslovaquia, Egipto, Guinea Ecuatorial e Italia. Finalmente, en 1998, adquirió una participación mayoritaria en la Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador, obtuvo licencias en Portugal, Botsuana y Austria y entró en Paraguay a través de Telecom Argentina.

Fue un periodo de fuerte internacionalización hacia países repartidos por todo el mundo, pero que sólo aportaban el 6,5% de sus ingresos totales (Chan-Olmsted y Jamison, 2001). No obstante, Orange (todavía France Telecom) alcanzó una capitalización bursátil que la situaba en el puesto 75 del ranking mundial de empresas (Curwen, 2008) y como la 8ª compañía de telecomunicaciones del mundo (Chan-Olmsted y Jamison, 2001).

A pesar de que la alianza Global One se deshace en 1999, mantuvo el fuerte ritmo inversor reforzando sus posiciones en Holanda, Portugal, Reino Unido, Argentina y Rumanía, y penetrando nuevos mercados como España y Suiza. En el año 2000 compró a Vodafone Airtouch el operador móvil británico Orange, del que posteriormente tomará el nombre. Siguió reforzando sus posiciones en España, Italia, Tailandia, Islas Mauricio, Egipto, Reino Unido y Eslovaquia, y entró en Alemania, Finlandia, Camerún, Isla Reunión (Océano Índico), República Dominicana y en la Isla de Dominica (Mar del Caribe). Incluso intentó entrar en Honduras tratando de comprar la Compañía Hondureña de Telecomunicaciones, pero la operación resultó fallida.

Es a partir del año 2001, con el estallido de la llamada burbuja puntocom, cuando el ritmo de desarrollo exterior se frena y las nuevas inversiones van acompañadas con desinversiones. Así, siguió invirtiendo en España, Egipto y Polonia, comenzó a operar en Suecia y desinvirtió en Eslovaquia. Pero para financiar todas las compras realizadas durante los años anteriores Orange no pudo utilizar acciones, al tener el Estado francés prohibido, por ley, bajar del 51% de la propiedad del operador. Esta característica

particular del operador le obligó a financiarlas con efectivo, lo que elevaron la deuda a niveles que, con la posterior caída del mercado, resultaron insostenibles.

La delicada situación financiera de Orange y la reestructuración generalizada del sector durante los años 2002 al 2005, obligaron a la compañía a desinvertir en muchas de las operaciones internacionales. En ese periodo se desinvirtió en Italia, Grecia, Holanda, Suiza, El Salvador, Argentina, Paraguay, Tailandia, Dinamarca, India, Líbano y Alemania. No obstante, se siguió acudiendo a los concursos de licencias móviles para entrar en países como Suecia, Liechtenstein, Moldavia, Madagascar, Mali, San Pedro y Miquelón y Guinea Ecuatorial. También se reforzaron las posiciones en países como España, con la compra de Amena, y en Isla Mauricio, Rumanía, Dinamarca, República Dominicana, Eslovaquia y Polonia.

A partir del 2006, con la llegada de Didier Lombart y la aprobación de un nuevo plan estratégico que buscaba una mayor exposición a los mercados emergentes de África y Europa del Este, se reforzaron las posiciones en Camerún, Moldavia y Guinea y se entró en los nuevos mercados de Guinea Bissau, Kenia, República Centroafricana, Mayotte (Mahore), Nigeria y Armenia. Se consiguió aumentar del 14% al 29% del total de clientes los provenientes de estos mercados emergentes durante el periodo 2006 – 2008 (Orange, 2009). En Europa Occidental, se reforzaron las posiciones en España, con la compra de ya.com a Deutsche Telekom, y se adquirió una licencia para operar en Luxemburgo.

Con el estallido de la CFG en 2008 y el comienzo de la Gran Recesión, los planes de expansión se ven impactados. Además, las expectativas de un fuerte crecimiento en la contribución de los ingresos internacionales al total decepcionan, al aumentar sólo del 41% en 2002 al 47% en 2008 (Orange, 2009). Por tanto, la apuesta por los mercados de África y Oriente Medio se reformula y se exige tener potencial para ser el 1º o 2º operador en cada mercado local. Con este replanteamiento estratégico, se desinvirtió en Dominica, Madagascar, Liechtenstein, Austria, Portugal, Vanuatu y República Dominicana. Y se reforzaron las posiciones en Suiza (Sunrise), Egipto, Uganda, Botsuana y Kenia. Se siguió invirtiendo en mercados emergentes como Marruecos, Túnez, Kurdistán, Irak, Irán y Congo. Destaca la creación, en 2009, de Everything Everywhere, la empresa conjunta con Deutsche Telekom para operar conjuntamente sus filiales de móviles en el Reino Unido. Este acuerdo formó parte de un acuerdo

marco mayor que tenía como objetivo ahorrar €3.000 millones en compras y en otras sinergias.

Durante los años posteriores, el deterioro del mercado europeo de las telecomunicaciones se profundiza. La tendencia de los ingresos y márgenes es a la baja, y la fuerte competencia de los nuevos proveedores de servicios aumenta la necesidad de obtener resultados positivos de las operaciones internacionales que ayuden a compensar las pérdidas en Europa. Esta situación hizo que, a partir de 2011 y hasta 2017, Orange ralentizase su ritmo de inversiones y desinversiones en su negocio principal de OT y comenzase un plan de diversificación hacia nuevos negocios. Se desinvirtió en Uganda, Reino Unido y Armenia. Se reforzó la posición en Moldavia. Y se entró en los nuevos mercados de Burkina Faso, Sierra Leona, Liberia y República Democrática del Congo.

En paralelo, siguió su apuesta por el negocio de prestación de servicios globales a multinacionales donde sigue manteniendo una posición de liderazgo con ATT, Verizon y BT.

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

La gestión estratégica de la internacionalización de Orange durante los años 80 y 90 fue una mezcla de desarrollo internacional hacia países con afinidad cultural, donde inicialmente comenzaron las privatizaciones y liberalizaciones de los mercados de telecomunicaciones, y un enfoque oportunista acudiendo a concursos de segundas licencias o compra de segundos operadores. Básicamente, fue la versión francesa de lo que había hecho Telefonica (E32). Pero diferenciándose ligeramente en el modelo de propiedad aplicado. Porque la apuesta de Orange por comprar operadores ya establecidos fue mayor que la adjudicación de licencias, lo que dificultó la integración posterior de las operaciones y penalizó la rentabilidad de esas compras.

Más adelante, entre 2000 y 2003, su estrategia de internacionalización comenzó a priorizar las ventajas de la regionalización y se enfocó en alcanzar un liderazgo europeo en los distintos negocios de telecomunicaciones: fijo, móvil, internet y grandes corporaciones (Turner, 2005). Orange, como hicieron Telefonica, Sonera y Hutchinson Whampoa, utilizó los concursos para obtener licencias como vía rápida de expansión

en Europa (Whalley y Curwen, 2006). Un enfoque que priorizaba la defensa de su mercado doméstico y regional adoptando una posición defensiva respecto a la expansión fuera de Europa.

Pero pasados los efectos de la crisis puntocom, desde 2004 decide implantar una doble estrategia en la gestión de sus activos internacionales. Lo hizo principalmente a través de su filial de móvil. Por un lado, buscaba ganar clientes y facturación en los países emergentes de Europa del Este, África y Oriente Medio, y por otro, diseñaba varias acciones para la mejora de los márgenes y de la rentabilidad en los países desarrollados de Europa (Orange, 2005). Un planteamiento creado y dirigido centralizadamente desde los servicios corporativos del Grupo, aplicando iniciativas globales con un enfoque integrador de los servicios fijo y móvil.

La estrategia de internacionalización diseñada a partir de 2006, con la llegada de Didier Lombart, fue explícitamente comunicada durante la celebración del Investors Day anual. Sanjiv Ahuja, por entonces consejero delegado de la filial móvil, puso el foco en los mercados emergentes de Europa del Este, África y Oriente Medio con el objetivo de aumentar la exposición de Orange en la zona a través del negocio móvil. Un planteamiento proactivo hacia la entrada en nuevos países que contribuyeran al crecimiento de los ingresos y a aumentar las ventajas por sinergias de grupo en la región. Una de las fuentes de sinergia identificada fue el uso común de la marca Orange, por lo que las operaciones locales pasaron por un proceso de *rebranding* (*cambio de marca*, en español). Fue una estrategia centrada en el negocio móvil como motor del crecimiento, buscando poder ofrecer servicios de datos y de banda ancha a través de esta tecnología. Incluso se planificó ofrecer servicios *triple/quadruple play* en zonas concretas que actuaran como reclamo. Pero fue la oferta de terminales baratos, con tarifas prepago, el mecanismo más efectivo para incrementar la penetración del servicio. Durante esta etapa, sigue aplicándose el criterio de afinidad y proximidad cultural que ha caracterizado el modelo de los operadores incumbentes europeos. Como indica un directivo senior del Grupo:

*“La elección de África como zona prioritaria de expansión geográfica se hizo por afinidad cultural y, sobre todo, porque se podía influir en el regulador local. Entender que un operador debe expandirse sólo en las zonas donde puedas influir en el regulador es algo que ya quedó claro incluso antes de la llegada de la Crisis Financiera Global” (E10).*

Simultáneamente, en países maduros como el Reino Unido, se propuso ofrecer servicios integrados *triple/quadruple play* ante la aparición de ofertas competitivas por parte de los operadores incumbentes. No obstante, todavía la integración de esos servicios se limitaba a la venta conjunta de diferentes proveedores, que mantenían sus procesos independientes de activación y gestión de clientes. Para que una oferta fuera considerada convergente, era necesario que el cliente obtuviese al menos un 20% de reducción del precio y recibiera una única factura con un único plan de fidelización y servicio de atención (Orange, 2006).

También se mantuvo la búsqueda de sinergias que generasen economías de escala y ventajas competitivas de demanda ante el aumento de la presión competitiva entre los operadores tradicionales en la industria. Para ello, Orange, TMobile y Telecom Italia decidieron integrar parte de sus compras y la gestión del *roaming* (*enrutamiento*, en castellano) móvil a través de la marca FreeMove. Lo hicieron como medida defensiva ante los acuerdos de Vodafone con 22 operadoras para la operación de Vodafone Live (Kim et al., 2009).

Desde un punto de vista organizativo, a través del programa NExT, se inició una transformación del negocio con la implantación de una organización global de tipo matricial que considerase la relevancia del factor local de cada mercado. Se quería preparar a la empresa para competir en una industria extendida TMT convergente, por lo que se introdujo una visión globalizada en la innovación de servicios y en la gestión de las plataformas tecnológicas multipaís. También se apostó por operar con una marca global y por una organización integrada y orientada a ofrecer servicios convergentes. Como elemento básico de esta visión corporativa, se mantuvo la apuesta por la internacionalización considerando la coexistencia de un negocio de operador de red en mercados maduros o emergentes, por un lado, y el negocio global de servicios a multinacionales por otro. Pero, sobre todo, los planes debían asegurar que la generación de caja cumpliera los objetivos previstos. Fue una apuesta por la rentabilidad a expensas del crecimiento en tamaño.

Pero ante un limitado cumplimiento de las expectativas de crecimiento en la zona emergente y la ralentización en el crecimiento de los ingresos por voz en Europa, en 2009 se decidió apostar por ser el operador móvil 1º o 2º en cada país donde Orange compitiera o, en caso contrario, salir. La política del Grupo priorizó un planteamiento

racional basado en las estimaciones financieras de los planes de negocios, siendo más prudente en la extensión a nuevos países y enfocándose en reforzar la posición competitiva en los países donde ya estaban presente (E5).

Se comienza a hablar de desarrollar operaciones convergentes en Europa y crecer en los mercados emergentes a través de una estrategia de *clusters* (*agrupaciones*, en castellano) subregionales (Orange, 2009). La prioridad era el crecimiento orgánico con una permanente revisión del portafolio de mercados existentes. Y también una particular atención a los mercados fuera de Europa ante la necesidad de responder al deterioro de los indicadores del negocio en esta región. Esta situación requería seguir buscando sinergias por costes compartidos, centros de innovación regionales y una aplicación de las mejores prácticas liderada desde el Grupo. Se intensificaron los programas de optimización de recursos, como la adopción de una marca única, en países como Bélgica, Luxemburgo y Egipto donde todavía no se había implantado. Este proceso de revisión de la estrategia competitiva del negocio global exigió un replanteamiento de su presencia en el exterior con el objetivo de preservar los flujos de caja del Grupo (E1).

Pero también se identificaron nuevas vías de crecimiento dentro del nuevo escenario competitivo en el que se encontraba la industria. Se eligieron la sanidad (*ehealth*, en inglés), la publicidad digital y los contenidos como tres nuevas fuentes de negocio a desarrollar. En la presentación de resultados del 2010 se manifestó expresamente que se habían adquirido empresas dentro y fuera de Francia para captar e incorporar nuevas capacidades al Grupo (Orange, 2011) . Se implantó una organización más plana que facilitase la implantación de programas de externalización de servicios para la obtención de sinergias. Y comenzó a desarrollarse el *ecare* (*atención digital*, en castellano) e *eshop* (*venta digital*, en castellano) para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios de atención al cliente y ventas online.

Posteriormente, en 2011, se definió un nuevo plan estratégico, Conquests 2015. Donde el desarrollo internacional era uno de los cuatro pilares estratégicos en los que se fundamentaba el posicionamiento competitivo pretendido por Orange. Ese plan incluía una empresa conjunta con Deutsche Telekom para la compra conjunta de equipamientos y servicios y pretendía amortiguar el impacto de la CFG con la recuperación de la senda del crecimiento en ingresos y márgenes. Respecto a la

presencia internacional, la apuesta fue entrar en países con un tamaño grande en población, pero con una baja tasa de penetración de los servicios de telecomunicaciones. Al mismo tiempo, se proponía la salida de aquellos mercados donde no se tuviese el control de la gestión y, por tanto, le impidiese realizar las sinergias latentes. “La opción fue decantarse por los países emergentes. Se salió del Reino Unido, Suiza o Austria y se entró en países como Armenia, Túnez, Kenia, Uganda, Iraq o Congo” (E47).

El nuevo Presidente – Director General, Stephane Richard, presentó un plan de internacionalización con inversiones significativas en las zonas donde ya se estaba presente sólo si reforzaban su posición competitiva. El objetivo era invertir internacionalmente sólo si añadía valor al Grupo, aplicando un planteamiento racional en la selección de los proyectos. “Desde la CFG, las oportunidades fuera de Europa fueron muy escasas porque no presentaban un ROI mínimo exigido del 10%” (E12). Con este enfoque hacia la internacionalización, el director de Orange para la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África) planificó un incremento de €2.000 millones en ingresos hasta 2015 mediante un crecimiento inorgánico y la consolidación intramercados. Se optó fundamentalmente por seguir expandiéndose en África porque las ratios de recuperación de la inversión eran muy rápidos debido a que no había redes fijas y el móvil era la única alternativa de comunicación. “En algunos países africanos, en 6 meses se podía recuperar la inversión. Cuando en países desarrollados puede llevar hasta 6 o 7 años recuperarla” (E5).

Adicionalmente, se identificaron nuevas áreas de negocio como las ciudades inteligentes (*smart cities*), la computación en la nube (*cloud computing*), los sistemas de pago digitales (*epayments*) y la agregación de contenidos (Orange, 2011). No se incluyeron la publicidad digital ni la sanidad (*eHealth*) porque no se consideraron negocios de valor para Orange. A pesar de este posicionamiento público que no consideraba ninguno de los nuevos negocios como una vía expresa de internacionalización, sí supusieron un intento novedoso de expansión internacional respecto al enfoque tradicional de comprar un operador de red o el desarrollo propio por licencia. Porque se planteó la posibilidad de crecer internacionalmente vía operador móvil virtual apoyándose en el ecosistema propio digital con servicios como Dezzaer, el Spotify francés, o DailyMotion, el Youtube francés. La idea era combinar las ventajas

competitivas de la compañía en la compra de terminales con la posibilidad de poder ofrecerlos con esos servicios de entretenimiento preinstalados. Era un modelo de entrada diseñado para países donde no tenía presencia, como Italia o Sudáfrica. Básicamente, se aplicó un enfoque oportunista a la posibilidad de aumentar el negocio internacional con un volumen de inversión limitado y apalancando las capacidades existentes en la compañía (E47).

En su último plan estratégico publicado en 2015, Essentials 2020, no se hizo mención explícita a la internacionalización. Apareció integrada como un instrumento más al servicio de la estrategia corporativa, que situó al cliente como eje central de la misma. Un cliente al que era necesario ofrecer servicios de telecomunicaciones convergentes y nuevos servicios como los bancarios o el internet de las cosas. La gestión estratégica del negocio se presentó como un proceso global y dirigida a unos mercados geográficamente definidos de Europa, África y Oriente Medio (Orange, 2015). Pero, como ha sido una constante en la industria de las Telecomunicaciones desde su inicio, Orange no ha dejado de evaluar opciones de crecimiento de manera oportunista. Y ha seguido analizando oportunidades fuera de su área geográfica prioritaria. Por ejemplo, sin ser Asia una región prioritaria, hace 3 años Orange intentó entrar en Myanmar, con un régimen comunista, donde sólo operaba el operador incumbente. El regulador local sacó a concurso una segunda licencia, pero Orange, tras una primera evaluación de las condiciones de adjudicación, decidió no acudir al concurso. El planteamiento regulatorio y el papel del regulador en la operativa futura del mercado no generaron la confianza necesaria para compensar el riesgo de la operación (E5).

### *Caracterización del modelo de internacionalización*

La internacionalización de Orange durante los últimos 10 años se ha caracterizado por un planteamiento conservador y reactivo a la dinámica competitiva de la industria. Una actitud defensiva concentrada en Europa, África y Oriente Medio como áreas prioritarias de operación.

Una de las causas de este planteamiento podría encontrarse en la determinación de no sobrepasar una ratio de endeudamiento de 2 veces EBITDA. “El pasado marca mucho, y la situación de crisis extrema por quiebra que sufrimos tras el estallido de la burbuja puntocom nos marca un límite” (E44). Por tanto, el menor impulso internacional de

Orange durante este periodo no se debió a la imposibilidad de obtener recursos para financiar la expansión. Pero sí a la necesidad de mantener una ratio de endeudamiento de 2, generando un flujo de caja anual cercano a los €7.000 millones. “La financiación de nuevas operaciones no era un problema. Para la compra de Bouygues Telecom se ofrecieron €13.000 millones, con un programa de financiación definido que no incluía sacar a bolsa Orange España, que era una opción adicional” (E5).

También el fuerte deterioro de los principales indicadores del negocio durante ese periodo exigió una mayor prudencia en la gestión de la presencia internacional. Se implantaron unos procedimientos de evaluación estratégica que apoyaron la desinversión de mercados maduros, como Suiza o Reino Unido, donde era difícil alcanzar una posición competitiva sostenible. También ganó relevancia la valoración de los riesgos geopolíticos, que fundamentaron el repliegue de países en África. Aunque fueron los criterios financieros, basados en el retorno de la inversión y en la generación de flujos de caja, los que pasaron a considerarse como el factor crítico de decisión (E1).

Por otro lado, la necesidad de ofrecer servicios convergentes que tenía Orange en Europa le exigió analizar varias oportunidades de compra de operadores de cable. Pero la rentabilidad esperada de este tipo de operación era incierta debido, en parte, a que Orange no dominaba la tecnología del cable. Y ante las fuertes exigencias financieras requeridas para justificar la aprobación de las nuevas inversiones, oportunidades de compra en Eslovaquia, Rumania o Polonia fueron desestimadas (E47).

Otra evidencia de la posición defensiva de Orange respecto a su internacionalización se manifestó a través de su limitada apuesta por desarrollar servicios globales que se pudiesen comercializarse fuera de su red. Esta vía de expansión internacional, que supondría competir directamente con las nuevas empresas tecnológicas, aparecía en los planes de internacionalización como complemento al negocio de conectividad, pero no como un negocio prioritario por sí mismo. Además, la privilegiada situación respecto a los clientes de la que todavía disfrutaba Orange no ayudó a generar la necesidad de prepararse ante el progresivo reequilibrio de fuerzas entre los participantes de la industria extendida TMT. La cultura interna del operador y la existencia de unos sistemas *legacy* (*incompatibilidad por antigüedad*, en castellano) de facturación y operación, también actuaron como frenos de esa potencial vía de expansión (E1, E23).

No obstante, esta actitud conservadora respecto al firme desarrollo de servicios globales fue cambiando durante los últimos años (E12). Por ejemplo, Orange decidió apostar por ofrecer servicios no asociados a la conectividad como los servicios bancarios con Orange Bank. Y lo hizo gestionándolo con independencia organizativa y de cuenta de resultados (E47). Pero su objetivo principal fue reforzar su posición competitiva en aquellos países donde ya estaba presente, y no tanto como una nueva vía de expansión internacional. Dentro de la compañía no se considera la internacionalización como un fin en sí mismo, si no como un instrumento para competir en una industria globalizada.

Por otro lado, el proceso de análisis, evaluación y decisión sobre los aspectos estratégicos de la internacionalización sigue centralizado y liderado por los servicios centrales del Grupo. Aunque este enfoque centralizado se fue suavizando durante los últimos años para aproximarse a la realidad competitiva de cada mercado local. Por ejemplo, Mali y Guinea se desarrollaron desde Senegal, con la aprobación final del Grupo, pero liderado por el equipo de Senegal (E5, E10).

No obstante, la fuerte influencia de las instituciones internas y externas a Orange han seguido marcando las decisiones estratégicas del operador. Las presiones del regulador, los fondos de inversión y el Estado siguen condicionando las decisiones estratégicas del operador, incluidas aquellas que afectan a sus negocios internacionales (E32).

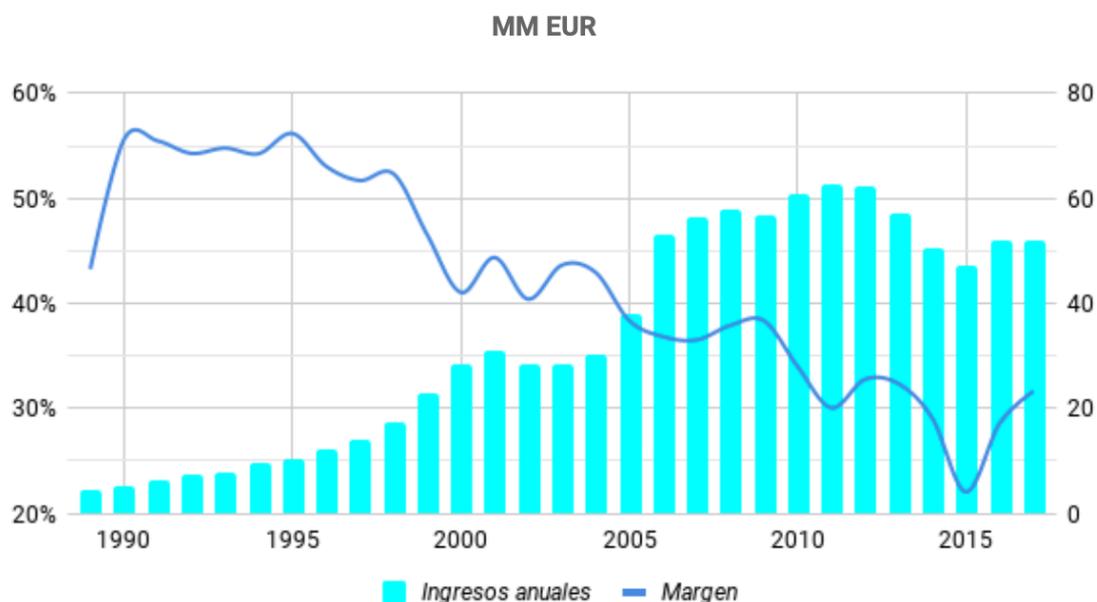
## **5.2 Telefonica**

### *Perfil de la empresa*

Telefonica es el OT incumbente de España, que logró situarse como uno de los principales operadores a nivel mundial gracias a una decidida apuesta por la internacionalización. En 1990 facturaba cerca de €5.000 millones, lo que le situaba muy lejos de los grandes operadores europeos, norteamericanos y japoneses. Pero antes de la CFG ingresaba cerca de €58.000 millones (Figura 17), lo que le convirtió en el 5º mayor operador a nivel mundial (IDATE, 2011), con más del 64% de su facturación fuera de España (Clifton et al., 2011). Sin embargo, durante los últimos 10 años, su posición competitiva internacional ha ido deteriorándose gradualmente al perder el 10% de su facturación total y el 60% de una capitalización que llegó a superar los €106.000 millones a finales del año 2007 (Figura 18). Con unos ingresos totales de €52.008

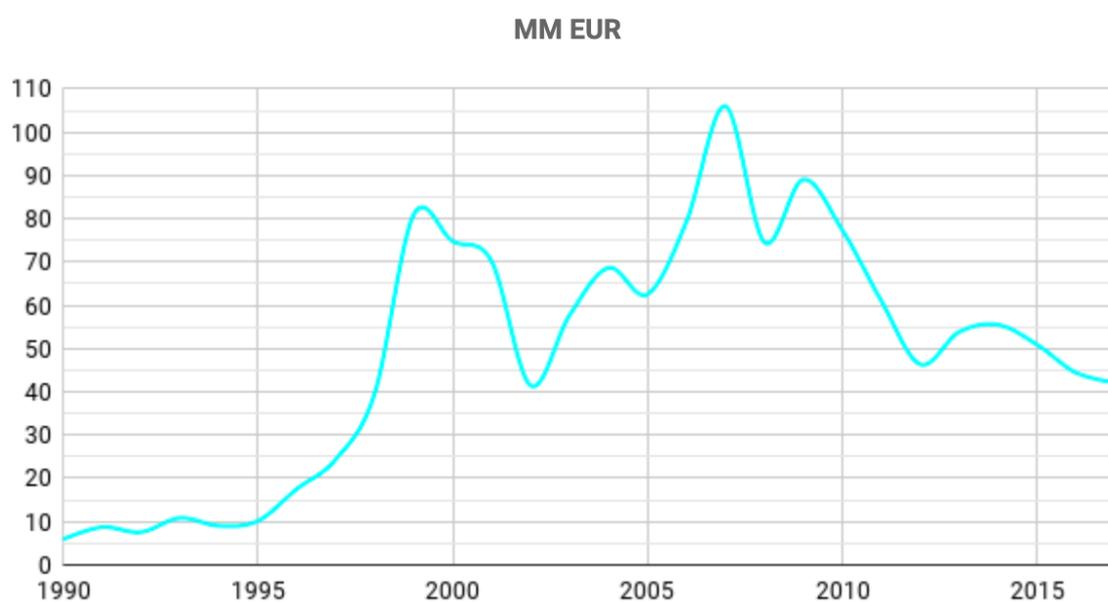
millones en 2017, Telefonica ocupaba el 7º puesto en el ranking mundial de los OTs por volumen de facturación (ETNO, 2019). No obstante, su evolución bursátil ha sido inferior a los índices sectoriales durante los últimos años (Figura 19).

**Figura 17. Margen e ingresos anuales: Telefonica (1989-2017)**



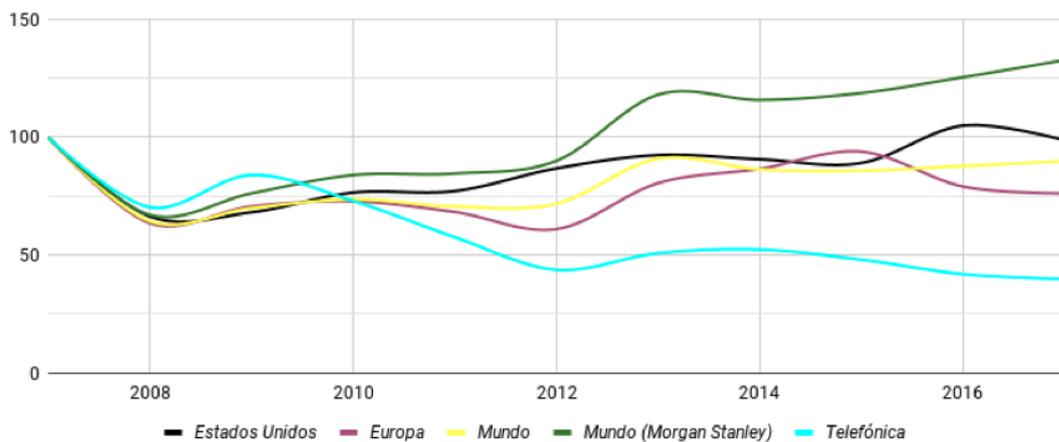
Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

**Figura 18. Valor de capitalización: Telefonica (1997-2017)**



Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

**Figura 19. Comparativa capitalización: Telefonica - índices sector (2007-2017)**



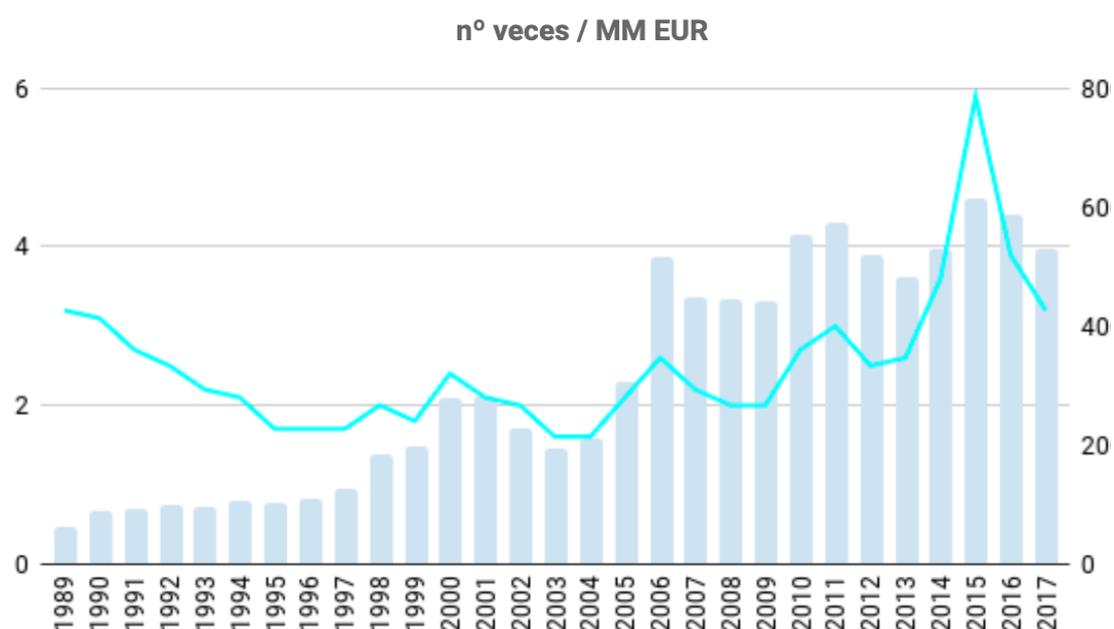
Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

Un rasgo diferencial de Telefonica es su condición de empresa cotizada en la Bolsa de Nueva York desde 1984, con la participación de ITT como accionista de referencia junto al Estado español (Alierta, 2002). Este hecho le permitió acceder a los mercados de capitales globales para financiar su expansión internacional y no depender de los presupuestos nacionales, como sí ocurrió con otros operadores europeos. Además, la compañía se privatizó completamente en 1996, lo que reforzó el papel ejecutivo de su Consejo de Administración y de su presidente. Desde 1984 Telefonica ha tenido cinco presidentes ejecutivos: Luis Solana, Cándido Velázquez, Juan Villalonga, César Alierta y José María Álvarez-Pallete, quien asumió el cargo en 2016. Los dos primeros iniciaron y lideraron la expansión hacia Latinoamérica, cuando todavía en España existían listas de espera para conseguir la instalación de un teléfono fijo. Los tres últimos continuaron la internacionalización de la compañía apalancando las oportunidades que ofrecían la creciente globalización de los mercados de capitales y de la industria de las Telecomunicaciones.

Pero la elevada deuda asumida en 2005 por la compra al contado del operador O2 debilitó significativamente su situación financiera y condicionó su estrategia competitiva desde el estallido de la CFG. Su deuda neta total se duplicó y llegó a superar la cifra de facturación anual durante varios años. En 2015, Telefónica llegó a situarse con una ratio de endeudamiento sobre EBITDA cercana a 6 (Figura 20), duplicando la de sus competidores y provocando mucha presión para reducirla por parte de los fondos de inversión accionistas de la compañía. Con una tendencia decreciente de los márgenes

EBITDA, la compañía optó por hacer algunas desinversiones en activos no estratégicos. Incluso intentó vender algunos negocios principales, como O2 en el Reino Unido o las operaciones en México, pero no fueron autorizados por el regulador o no aparecieron ofertas suficientemente atractivas. Sin embargo, en 2018 Telefonica ya disponía de un ratio de endeudamiento más acorde con la industria, lo que facilitará un mayor margen de actuación en la gestión futura de su internacionalización.

**Figura 20. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Telefonica (1990-2017)**



Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Telefonica se caracterizó por liderar la prestación de servicios convergentes en varios de los países donde operaba. Un operador que se autodefinió como *multidoméstico* (Alierta, 2002), lo que le obligaba a mantener un equilibrio entre las demandas de los responsables de cada mercado y las directrices de Grupo definidas desde la matriz. Esta situación que podía perjudicar la capacidad para competir de la empresa si no conllevaba una definición adecuada de su proceso de toma de decisiones estratégicas (Baldwin, 1986).

Su enfoque principal en su posicionamiento de negocio se centra en la prestación de servicios locales, dejando en un segundo plano el negocio relacionado por los servicios globales a EMs.

Fuera de España, en 2017 estaba presente en 17 países de Europa y Latinoamérica, donde generó el 76% de sus ingresos totales, tenía el 88% de sus 342.822 clientes y casi el 75% de sus 122.116 empleados. Un grado de internacionalización superior al que tenía en el año 2008, aumentando entre 8 y 12 puntos porcentuales su peso relativo en esas dimensiones. En este aumento ha destacado el fuerte deterioro del negocio en España durante este periodo.

### *Desarrollo internacional*

La primera operación internacional de Telefonica fue la compra en 1989 del 10% de Entel Chile, empresa dedicada a las comunicaciones de larga distancia. Un año después, acudió a la privatización de Telefonica de Argentina, adquiriendo un 20% del operador y el control de su gestión. Entre 1991 y 1994 entró en Uruguay, Paraguay, Colombia, Perú, Ecuador, Puerto Rico, Portugal, Rumania y Chequia. Y creó una empresa conjunta con GTE para participar en el mercado de Venezuela. Fue una época de alto ritmo inversor y de una gran determinación de sus directivos por aprovechar la ola de privatizaciones de los operadores nacionales, aunque fuese pagando más del doble que la oferta competidora como ocurrió para entrar en Perú (E48). Se quería evitar el riesgo de quedarse fuera de algún mercado considerado estratégico, como ocurrió inicialmente con el primer intento fallido de entrar en México o en Cuba. Además, no todo el foco estaba en Latinoamérica, como atestiguan las operaciones de Portugal, Rumanía y Chequia y los intentos de entrada en Grecia y Hungría (Santillana, 2017).

En 1996, bajo el proyecto Red Panamericana dirigido a convertir a Telefonica en un operador global, entra por primera vez en Brasil a través de la compra del operador de telefonía fija CRT en Río Grande do Sul. También ese año, con la llegada de Juan Villalonga a la presidencia de la compañía, se inicia otra etapa de internacionalización que incluye negocios complementarios a la provisión de servicios de comunicaciones (Wirtz, 2001). Así, a los negocios de televisión por cable en Argentina, Chile y Perú, se unen la compra de Antena3, el Grupo Recoletos, Onda Cero Radio, Lycos, Endemol y una participación en Pearson.

En el negocio tradicional de telecomunicaciones se adquieren participaciones en Portugal Telecom, en el operador incumbente de El Salvador, en Telesp, Telerj y Tele Sudeste Celular en Brasil, en Avantel en Colombia por su alianza con MCI y se

refuerzan las posiciones en Argentina y Perú. También se adquiere una licencia en Guatemala. A finales de 1999, Telefonica era el primer operador en Latinoamérica, con presencia en Chile, Argentina, Perú, Puerto Rico, Venezuela, El Salvador, Guatemala y Brasil (Trillas, 2002).

Desde el año 2000, con la llegada de Cesar Alierta a la presidencia de Telefonica, y en plena ebullición bursátil del sector, se decide acudir a los concursos de licencias móvil para operar en Marruecos, Alemania, Italia, Suiza y Austria. Y se refuerza la posición en mercados considerados prioritarios como Argentina, Chile, Brasil, México y Colombia. Puntualmente, se entra en una empresa conjunta con France Telecom en el operador incumbente de Egipto.

Pero en 2002, en plena reestructuración del sector en Europa, las inversiones del operador pasaron a concentrarse fundamentalmente en Latinoamérica. Telefonica decidió reforzar sus posiciones en México, con la compra de Pegaso Telecomunicaciones a Qualcomm, y en Brasil, aumentando su control sobre Vivo con la compra de Telesp Celular. Este impulso regional en Latinoamérica se completó con la compra en efectivo de todos los intereses de BellSouth en la zona, representados en diez países, por lo que Telefonica entra o refuerza su posición en Guatemala, Panamá, Nicaragua, Uruguay, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Chile y Argentina.

Es a partir de 2005 cuando el desarrollo de la operadora en Europa se intensifica, después del fallido y costoso primer intento de adquirir y desarrollar las licencias UMTS. Primero se compró una participación mayoritaria en Cesky Telecom, en Chequia, y más tarde se adquiere a BT el operador de telefonía móvil O2, con lo que se compran negocios consolidados en Alemania, Reino Unido e Irlanda. También adquirió un operador en Isla de Man, una licencia móvil en Eslovaquia y una participación en Telecom Italia. En Brasil se compró Telemig, Telenorte y TVA para seguir reforzando su posición competitiva. Adicionalmente, se establece una alianza con China Unicom, el segundo operador chino, como puente hacia el mercado emergente asiático. Una operación que permitió a Telefonica alcanzar el 9,6% de su accionariado en 2012, pero que más tarde fue abandonada.

Pero el fuerte impacto de la CFG, la presión de los mercados financieros y la necesidad de ofrecer servicios convergentes exigieron focalizar los esfuerzos en los mercados

prioritarios. Por consiguiente, se reforzaron las posiciones en Alemania y Brasil y se incorporó Costa Rica a las operaciones latinoamericanas mediante una licencia. Se vendió Isla de Man, Irlanda, Marruecos, Italia, Chequia y Eslovaquia. Y no se logró salir del Reino Unido por la negativa del regulador doméstico a autorizar la venta de O2 a Hutchinson.

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

La internacionalización de Telefonica se planteó, inicialmente, como una respuesta interna a las amenazas que suponían la liberalización del mercado doméstico y la posterior consolidación de la industria a nivel global. Para ello, uno de los grandes retos estratégicos a los que se enfrentaron sus directivos fue convertirse en actor principal de una industria que iniciaba su expansión geográfica. Y lo hicieron aprovechando las ventajas competitivas asociadas al reciente despliegue de infraestructuras en España y a los lazos históricos del gobierno y otras empresas españolas con Latinoamérica. La gestión estratégica de esa primera internacionalización se hizo de manera decidida, a pesar de los riesgos geopolíticos, económicos y operativos asociados a la entrada en países de menor grado de desarrollado y, en aquellos años, con altos niveles de deuda. También a pesar de las dificultades existentes en España respecto a las listas de espera y la deficiente calidad del servicio.

Pero la oportunidad de entrar en mercados no maduros, con alto potencial de crecimiento y que pudiesen dotar a Telefonica del tamaño suficiente para competir a nivel global, fueron los principales factores. Eran economías que crecían mucho en términos de PIB, donde la industria de las Telecomunicaciones captaba de ese crecimiento mucho más, proporcionalmente, que la media de crecimiento del PIB. Por ejemplo, si Brasil crecía al 3% su PIB, la industria de Telecomunicaciones crecía al doble o al triple. Lo estratégico dominaba sobre las condiciones económico-financieras. Lo importante era crecer y ganar tamaño (E20).

Fue una estrategia ofensiva puesto que se asumieron riesgos que un análisis racional del entorno no aconsejaba. Se acudió a las privatizaciones con socios locales para reducir parte de ese riesgo, pero con la condición de que la gestión de las operaciones las mantuviese Telefonica. De esa manera, el modelo de entrada implantado permitió controlar la gestión del negocio sin poseer la mayoría de capital. Por lo que el esfuerzo

financiero exigido fue menor, evitando aportar de inicio grandes cantidades de dinero y obteniendo unos honorarios asociados a la gestión del negocio. Esta situación permitió a Telefonica beneficiarse de economías de escala en muchas de sus compras y ganar experiencia y capacidades para operar negocios internacionalmente (E27).

También, los lazos históricos, culturales y lingüísticos junto al empuje del gobierno español de Felipe González contribuyeron a orientar las decisiones de inversión hacia Latinoamérica. Esos factores culturales y lingüísticos fueron fundamentales para la rápida expansión y posterior consolidación de la presencia en la región. También lo fueron, aunque en menor medida, para expandirse posteriormente en Europa y en el norte de África (Alierta, 2002). Esos vínculos culturales ayudaron a compensar el riesgo asociado a la desventaja del extranjero que impactaba a Telefonica durante esa etapa.

*“En el año 1994, Telefonica invirtió más de €2.000 millones en la compra de Perú. Si se plantea esa operación en un país de un rating similar a Perú, pero en África, el Consejo de Telefonica lo hubiese evaluado de otra forma. El hecho de ser Perú, de tener la misma lengua, de estar más cerca culturalmente, hacía que se mitigara la percepción de los riesgos financieros que había en esas operaciones. Telefonica tomaba más riesgos que otro operador, que no fuese español, pudiera asumir” (E20).*

Posteriormente, para defender su mercado doméstico y poder expandirse en Europa para dar servicio a las multinacionales, se entró en la alianza Unisource. Fue más una estrategia defensiva que de crecimiento en el mercado europeo, de donde eran todos los principales socios salvo ATT (E42). Pero con la llegada de Juan Villalonga a la Presidencia en 1996, esta política de alianzas se hizo más agresiva y global. Se intentó entrar en otros negocios, como internet, y liderar a nivel global el ranking de operadoras. Por eso se abandonó Unisource y se tomó la decisión de unirse a Concert (BT y MCI) (Cairo, 2006). La libertad de poder seguir expandiéndose con mayor fuerza en Latinoamérica, donde otros operadores europeos tenían planes de expansión, y la entrada en el mercado hispano de Estados Unidos, fueron las dos razones principales por las que se decidió cambiar de aliados. Unos aliados que volvieron a cambiar por un acuerdo con MCI-Worldcom, cuando la fusión de BT con MCI se truncó por la opa hostil lanzada por Worldcom sobre MCI. Se puede decir que, durante este periodo, Telefonica persiguió una estrategia proactiva hacia el multimedia o la convergencia TMT. En aquella etapa, Telefonica era propietaria de un canal de TV en abierto (Antena 3), otro por satélite (Vía Digital), una participación en una compañía de medios

internacional (Pearson), una productora de TV (Endemol) y un portal de internet Terra-Lycos (Borrmann, 2001).

Pero la llegada de César Alierta a la Presidencia supuso el desmantelamiento de esa estrategia multimedia y retomar la antigua estrategia de internacionalización de añadir mercados de alto crecimiento a su negocio (Alierta, 2002). Una gestión estratégica del negocio a nivel global que buscaba poner en valor las economías de escala que se identificaron en el tráfico internacional, compra de equipos y servicios unificados mediante las mesas de compra. Así, se podrían obtener sinergias de demanda a través del desarrollo unificado de productos y servicios a nivel de grupo y la difusión de mejores prácticas de gestión y operación mediante el intercambio de directivos y personal técnicos en todos los niveles entre empresas del grupo.

Un enfoque de gestión de la compañía que, a raíz de la Operación Verónica en el año 2000, exigió la implantación una estructura organizativa basada en la línea de negocio como unidad básica de gestión en sustitución del país, y estructuradas como compañías filiales globales (Alierta, 2002). De nuevo, el objetivo explícito de ese movimiento era conseguir mayores sinergias al disponer del control total de las operaciones (Martin y Toral, 2005). Pero el objetivo implícito fue situar a la filial de Móviles, que comenzó a cotizar en Bolsa independientemente, al frente del crecimiento global del Grupo (E21).

En el Investor Day de 2001 se comunicó una estrategia de internacionalización enfocada en reforzar el negocio en Latinoamérica y en mejorar los indicadores globales de ingresos y márgenes (Telefonica, 2001). Se quería crecer de forma individual, apalancando la fortaleza financiera de Telefonica respecto a sus competidores y descartando cualquier *fusión de iguales*. No obstante, ese crecimiento debía realizarse de manera oportunista, siempre que mejorasen los indicadores económicos y financieros de la compañía.

Posteriormente, en el Investor Day de 2002, se amplió el alcance geográfico de la estrategia de internacionalización hacia Europa y el Mediterráneo, manteniendo un enfoque oportunista y selectivo y reforzando el modelo organizativo de *una sola empresa* (Telefonica, 2002). La razón principal de ese mayor alcance geográfico se fundamentó en la buena situación financiera que disfrutaba Telefonica, lo que le daba

una ventaja competitiva para participar en la reestructuración de la industria en Europa tras el estallido de la burbuja puntocom.

Esta estrategia de internacionalización tenía el objetivo de alcanzar un liderazgo en los países latinoamericanos en los distintos tipos de negocio: fijo, móvil, internet y grandes corporaciones (Turner, 2005). Fue un enfoque que priorizaba la defensa de su mercado doméstico pero que optó por una expansión basada en los vínculos culturales y no tanto de proximidad geográfica. Se utilizó España como un centro de excelencia que permitiese trasladar las mejores prácticas a esos mercados (Kim et al., 2009).

En esta línea de expansión, en el Investors Day de 2005 se retomó la estrategia ofensiva para liderar la industria a nivel global (Telefonica, 2005) . Se presentaron las compras de BellSouth y de Cesky Telecom como las primeras de una serie de operaciones que buscaban consolidar el liderazgo de Telefonica en la industria. Se concretaron los criterios de evaluación para futuras compras, entre los que destacaban el evitar las operaciones *greenfield* o aquellas que pudieran erosionar el rating financiero de la compañía. También se buscaban oportunidades que fueran complementarias con las operaciones existentes, en zonas geográficas fáciles de gestionar y enfocadas en el negocio principal, evitando la diversificación.

La decisión de evitar la utilización de operaciones *greenfield* se debió, probablemente, a la mala experiencia acumulada en los intentos anteriores. Telefonica se había caracterizado por disponer de una capacidad competitiva diferencial para reestructurar operadores en funcionamiento. Pero mostró muchas dificultades para desarrollar las capacidades necesarias para gestionar con éxito una operación desarrollada desde cero. “En Alemania, Telefonica disolvió su filial local al año y medio de estar operando con 1.000 empleados. Y en Italia, con 700 empleados, se cerró en plena campaña publicitaria de TV y dos semanas antes de iniciar las operaciones” (E42).

De nuevo, en el Investors Day de 2006, y ante el enorme potencial de crecimiento que ofrecía la industria extendida TMT (ICT para Telefonica) mediante la diversificación de las actividades, se produjo una nueva redefinición de la gestión estratégica del negocio (Telefonica, 2006). Se apostaba por la diversificación para alcanzar un liderazgo regional que permitiese realizar las supuestas ventajas por tamaño. Organizativamente, se implantó una estructura cada vez más integrada y centralizada,

manteniendo una mezcla de geografía y negocio. Pero con un incremento del peso de las áreas de finanzas, estrategia y transformación desde los Servicios Centrales para lograr sinergias y mantener el modelo de *una sola compañía*. Fue un proceso que buscaba consolidar la escala tanto a nivel geográfico como por línea de negocio. Para ello, se avanzó en la unificación de las marcas de la compañía y en el desarrollo centralizado de los servicios. Y se vincularon los planes de negocio de cada país con los planes por Unidad de Negocio.

Pero la compra de Cesky Telecom, cuando todavía Telefonica no tenía otra operación en Europa salvo la española, no gustó a las agencias de rating por el elevado precio pagado (Curwen, 2005a). Además, se habían comprado los intereses de BellSouth en Latinoamérica en efectivo y a finales del 2005 también se compró en efectivo el operador de móvil británico O2 por \$31.400 millones (Curwen, 2006). En paralelo, César Alierta comentaba abiertamente que estaban buscando oportunidades en todas las partes del mundo, incluido China. Casi sin dar tregua, se anunció la participación de Telefonica con un 3% en China Netcom cuando todavía no tenía ni clientes de móviles. “Alierta fue el gran motor empujando la entrada en China” (E6).

Este planteamiento estratégico tan ofensivo y agresivo, en cuanto a la utilización de la caja para hacer más atractivas sus ofertas y expandirse en Europa, no fue fácil de entender incluso por el propio Peter Curwen (2006). Y a pesar del deterioro significativo en la ratio de endeudamiento y la consiguiente penalización por parte de las agencias de rating, Telefonica siguió adelante con su planteamiento expansivo. Se buscaba asumir riesgos controlados, entrando en países con potencial de crecimiento y que contribuyeran a la diversificación geográfica y de negocio del portafolio global de Telefonica. En este momento, el impulsor principal de la internacionalización volvía a ser ganar tamaño. Pero no como impulsor de unas mayores economías de escala de origen transnacional, si no como factor determinante para alcanzar el liderazgo global de la industria. “Fue un periodo donde se creía que el potencial de crecimiento de los mercados locales era ilimitado. Y que sería un negocio rentable para aquellos actores que tuviesen las capacidades internas requeridas, aunque fuesen el 5º o 6º operador” (E14).

Ante las presiones del mercado por el elevado endeudamiento, durante el Investors Day de 2007 se relajó el énfasis en la política de adquisiciones como motor de crecimiento

de Telefonica y se comunicó que se buscaría un crecimiento más orgánico (Telefonica, 2007). También influyó en ese cambio de estrategia el hecho de que la integración de las operaciones de O2 en el Grupo no estaba cumpliendo los objetivos incluidos en la justificación de la compra ni las sinergias previstas. Una situación novedosa para Telefonica, que basaba su ventaja competitiva a nivel internacional en su capacidad para reestructurar e integrar los operadores en funcionamiento que adquiría. Una de las razones que podrían explicar este resultado inesperado estaría en el diferente enfoque aplicado a la gestión del proceso de integración del operador. En esta ocasión, fue el equipo directivo existente en O2 quién lo lideró y no un equipo propio de Telefonica, como se había hecho en ocasiones anteriores (E40, E42).

Durante el Investors Day de 2009 se anunció, como motor de crecimiento global, una apuesta por ofrecer servicios digitales y la utilización de alianzas industriales y estratégicas como las acordadas con Telecom Italia y China Unicom (Telefonica, 2009) . Aunque se siguió manteniendo la apuesta por el crecimiento orgánico, se decidió finalizar algunas de las compras iniciadas, como las de Hansenet en Alemania y Vivo en Brasil, con el objetivo de asegurarse el control de las operaciones y poder gestionarlas como parte de un grupo. Se planteó el desarrollo de un ecosistema de servicios abierto a todos los jugadores para poder incrementar el ARPU por cliente. Y se estableció una organización con 7 líneas de negocio o *verticales digitales* (Servicios Financieros, eHealth, M2M, Cloud, Video, Apps, Seguridad), que posteriormente se transforman en eSalud, eSecurity, eFinance, Cloud, eEducacion, eContenidos, Servicios de consultoria IT y Hogar Digital. Con un planteamiento estratégico de lanzar cada servicio digital en un país y luego extenderlo al resto de países como un servicio global más de Telefonica. Además, organizativamente se reforzó la centralización estableciendo áreas globales de Finanzas y Compras, Desarrollo de Productos y Servicios, IT, Tecnología y Empresas Multinacionales. Y se crea Telefónica Digital, una apuesta importante por el desarrollo de estos nuevos negocios desde dentro de la compañía:

*“Se comienza a constatar que, por un lado, van los servicios y, por otro, la conectividad de red. Y que los servicios crecían y no necesitaban tanta inversión como las infraestructuras. Unos servicios que podían generarse y venderse en cualquier país, tuviese Telefonica operación o no. Y que incluso pudieran ofrecerse a otras operadoras para que lo revendiesen” (E21).*

En todo caso, se creó con un objetivo de crecer en facturación de €2.400 millones en 2011 a €5.000 millones en 2015, reflejando una apuesta conservadora de la compañía hacia la diversificación del negocio como motor de crecimiento global. Porque la apuesta estratégica por la diversificación en la oferta de servicios quedó mermada por la prioridad asignada al desarrollo del negocio principal de conectividad. “Los ingresos por nuevos servicios debían generar el 5% del total en 2010 y pasar al 9% en 2013. Para el 2020 la previsión era alcanzar sólo el 10% del total comparado con el 60% de la banda ancha” (E42). Por tanto, esa primera evaluación conservadora y limitada de la industria extendida TMT en la que empezaba a competir Telefonica condicionó la definición de la estrategia de negocio vigente en ese periodo:

*“Las empresas tecnológicas eran otra cosa. No era un negocio de telecomunicaciones. Tenían otro modelo de negocio. No obstante, a medida que estos negocios se desarrollaban y esas empresas adquirían un liderazgo e influencia tan enorme económica, social y políticamente, fue una realidad que hubo que tener en cuenta” (E22).*

Adicionalmente, el modelo operativo utilizado para la creación y gestión de los nuevos servicios digitales pudo contribuir a su limitado desarrollo. Telefonica Digital se alimentó con personas de la misma estructura y forma de pensar que la casa matriz. Y en las organizaciones maduras, se arrastran las culturas. “Existía la idea que desde Telefonica Digital se podía canibalizar al negocio principal, lo que dificultó la colaboración y la generación de sinergias” (E21).

Por otro lado, en 2012, Telefonica lanzó su oferta convergente Fusión con el objetivo de proteger su base de clientes de móvil. Fue una decisión dirigida a defender su posición competitiva en su mercado local y condicionó la gestión estratégica posterior de sus activos en el exterior. Telefonica de España pasó de facturar €24.000 millones antes de la CFG a casi la mitad en pocos años. Esta nueva realidad competitiva en su mercado doméstico requirió concentrar la atención de la dirección en estabilizar el negocio en esas cifras. Y lo hizo lanzando una oferta convergente que le permitiese retener los mejores clientes y competir contra los operadores que no podían ofrecer esos servicios (E6, E15). Fue una decisión estratégica con resultados muy positivos, por lo que otros operadores incumbentes lo replicaron en sus mercados locales y la oferta convergente fijo-móvil se fue extendiendo por Europa como fórmula estándar de competencia. De esta manera, la propia Telefonica pasó a considerar la convergencia

como impulsor principal de los mercados y, por tanto, como elemento clave a considerar en sus decisiones estratégicas en todos los mercados donde estaba presente. No obstante, en Alemania y el Reino Unido, los dos principales mercados externos europeos donde competía Telefonica, ha sido donde más tiempo ha tardado la convergencia en extenderse. Y este hecho ha permitido a Telefonica reevaluar su decisión de salir o reforzarse en esos mercados.

Durante los últimos años, la estrategia de internacionalización de Telefonica se ha dirigido a complementar la necesidad de reforzar sus operaciones de red con el desarrollo de nuevos servicios digitales y la oferta de contenidos audiovisuales que le permitan competir en la nueva industria extendida TMT:

*“El tipo de oportunidades ha cambiado. La presión competitiva en el negocio de la conectividad es enorme a nivel local, con un mercado para tres operadores y con dificultad. Ahora las oportunidades de expansión están en la compra de una compañía de TV, contenidos, seguridad, etc. No son tan visibles como antes, pero se siguen comprando empresas que refuerzan la posición competitiva global de Telefonica” (E22).*

Esta gestión estratégica del negocio realizada por Telefonica se ha producido durante el periodo de mayores dificultades de los entornos de los mercados en la historia de la compañía, lo que ha limitado su capacidad de actuación. El entorno económico e institucional ha condicionado su capacidad competitiva después del impacto de la CFG en Europa, por las crisis del Brexit en el Reino Unido, y las crisis de Brasil y Argentina. Telefonica tuvo que enfrentarse a un entorno hostil que condicionó su estrategia de internacionalización: “desinvertir donde no podían ser líder y concentrarse donde podían liderar el mercado, vendiendo activos no estratégicos para hacer caja” (E35).

### *Caracterización del modelo de internacionalización*

Telefonica se ha caracterizado tradicionalmente por implantar un modelo de internacionalización de liderazgo proactivo. Lo fue como actor pionero en Latinoamérica, desde comienzos de los años 90, después cuando inició una diversificación hacia los nuevos negocios de internet a finales de esa década; o más recientemente cuando apostó por crecer en Europa con la compra de O2 y Cesky Telecom en el 2005. Un planteamiento que, en ocasiones, se ha discutido por ser demasiado atrevido y arriesgado durante muchas etapas de su historia.

Este modelo proactivo de expansión le funcionó muy bien en Latinoamérica, pero no ha logrado implantarlo con éxito en Europa. Probablemente porque uno de los factores que hacía diferente la expansión en Latinoamérica respecto a Europa era el entorno institucional y regulatorio. Intentó competir en Italia siendo el principal accionista de Telecom Italia, pero de nuevo los factores locales animaban más a desinvertir. Lo mismo ocurrió en Portugal con su participación en Portugal Telecom. Se encontró con todo tipo de obstáculos para entrar a competir en Francia. Y en el Reino Unido y Alemania pudo entrar a competir, pero con muchas dificultades (E30). Su posicionamiento respecto al regulador fue distinto en Europa, porque en Latinoamérica había jugado el papel de incumbente donde Telefonica supo generar una ventaja competitiva. Y “Telefonica sabe ser incumbente, pero no *challenger*. Cuando actúas como incumbente siendo *challenger*, los resultados puede que no sean los que esperas” (E4). No obstante, también existe una opinión interna sobre este asunto que, si bien confirma las barreras regulatorias al desarrollo de Telefonica en la UE, atribuyen su limitado éxito en esta región a la complejidad para desarrollar un lobby efectivo en Bruselas (E42).

Tras la CFG, y durante los primeros años de la Gran Recesión, se adopta un posicionamiento internacional más conservador para hacer frente a la caída del negocio en Europa y reequilibrar su situación financiera. Su histórico posicionamiento ofensivo respecto a la internacionalización se vio condicionado por las dificultades económicas y financieras sufridas en los últimos 10 años. A la fuerte recesión en Europa se le sumaron, posteriormente, los problemas en el Reino Unido con O2 y el Brexit, y en México con la entrada de ATT. Todo ello le obligó a adoptar un planteamiento más racional que permitiese consolidar sus posiciones en los mercados considerados prioritarios.

En cualquier caso, este planteamiento más racional y comedido no fue obstáculo para seguir apostando por sus mercados naturales. Las ventajas asociadas a disponer de un fuerte posicionamiento regional siempre han estado presentes en su gestión estratégica del negocio. Las condiciones económicas e institucionales se consideran coyunturales a largo plazo, por lo que mantener su huella regional ha sido uno de los principales retos estratégicos a los que se ha enfrentado durante este periodo (E3).

Y es que Telefonica, para poder seguir siendo competitivo a nivel global y a pesar de las dificultades mencionadas, no renunció a la búsqueda de oportunidades en el exterior que mejorasen su eficiencia. El carácter oligopólico de la industria de las Telecomunicaciones no permite dejar de valorar alternativas a nivel global ni de seguir mejorando la estructura de costes. Requiere buscar equilibrios constantemente, buscando sinergias sin dejar de analizar oportunidades fuera (E22).

En este sentido, una manera de buscar mayor eficiencia fue establecer centros de servicios globales compartidos, como la compra conjunta de redes y terminales. Telefonica creó una central de compras en Alemania que le dio un poder de negociación muy sustancial con los proveedores, pudiendo alcanzar un 30% de ahorro. Y para una empresa que compite en un negocio muy intensivo en inversión, fue tremendamente importante. Pero otros intentos de obtener ahorros significativos mediante una mayor homogeneización de sus sistemas de negocio no tuvieron tanto éxito, porque la realidad local de cada mercado era muy distinta (E9).

La otra vía de mejora competitiva que Telefonica ha utilizado durante los últimos 10 años fue la diversificación del negocio ofreciendo contenidos, aplicaciones y otros servicios de valor añadido. Pero como ya se ha mencionado anteriormente, su impacto positivo en el negocio y en su internacionalización no ha logrado ser significativo. Por ejemplo, no tuvo éxito el lanzamiento entre 2012 y 2014, en España, Latam y Europa, de teléfonos móviles propios con el sistema operativo Firefox. Y el resultado que Telefonica y otros operadores europeos como BT, Orange y Deutsche Telekom vayan a obtener por controlar los derechos televisivos está todavía pendiente de confirmar (Smith et al., 2016).

Otro aspecto de la internacionalización de Telefonica que cambió durante los primeros años de la Gran Recesión fue la primacía del criterio de afinidad y proximidad cultural que caracterizaba a los operadores incumbentes europeos. Se obvió ese factor determinante de su internacionalización cuando se produjo el intento fallido de desarrollarse en China a través de China Unicom. Telefonica comenzó a expandirse por Latinoamérica porque se consideraba que los lazos históricos y culturales facilitarían la gestión de las inversiones en entornos de riesgo, a lo que se añadían las buenas relaciones con los gobiernos, la influencia de España en la zona, y por supuesto también porque se creía que el *know how* (*conocimiento*, en castellano) de Telefonica era

directamente aplicable a lo que necesitaban las operadoras locales. Los vínculos culturales y la capacidad de interlocución con las autoridades locales han seguido marcando significativamente la gestión de los activos de Telefonica en Latinoamérica, Europa y algunos países cercanos del norte de África. En cambio, los vínculos de España y Telefonica con Asia o con el Oriente Medio no eran suficientemente sólidos, por lo que los intentos de entrar en Singtel, Saudi Telecom o en la India fueron abandonados (E6, E18, E38).

Respecto al modelo de propiedad y organización aplicado, la condición de empresa cotizada y privada desde 1996 ayudó a priorizar la búsqueda del crecimiento y el liderazgo en la industria. Una característica particular de Telefonica que facilitó la implantación de esa visión por parte de su presidente y de su equipo directivo:

*“El liderazgo actual de Telefonica en Latinoamérica se debe, en una parte muy importante, a un grupo de personas que se comprometieron con la visión de hacer a su empresa más grande y más competitiva. Porque la situación geopolítica de esos países y el contexto interno en España de aquellos momentos no empujaban a realizar las inversiones que se hicieron” (E29).*

Además, las decisiones de internacionalización siempre se han mantenido centralizadas en la dirección del Grupo. Aunque en la práctica, con un CEO local responsable de su cuenta de pérdidas y ganancias, se aplicaba un modelo de autonomía en la ejecución final de algunas decisiones que las convertía en recomendaciones (E6). “Había un convencimiento en Telefonica de que el responsable en primera instancia del país era el CEO local” (E44).

En resumen, el planteamiento estratégico hacia la internacionalización de Telefonica se ha caracterizado tradicionalmente por ser proactivo y ofensivo. De otra manera, no hubiese podido adquirir el tamaño y la relevancia internacional de la que disfruta. No obstante, las dificultades financieras y de mercado que ha sufrido durante la última década le obligaron a adoptar un enfoque más racional y defensivo que está deteriorando su posición competitiva en una industria extendida TMT.

### 5.3 Verizon

#### *Perfil de la empresa*

Verizon es uno de los dos principales OTs en Estados Unidos, resultado de la integración de varios operadores con perfiles muy diversos. La operación principal que da origen al grupo Verizon fue la que se produjo en 1998 con la fusión de Bell Atlantic y GTE. Bell Atlantic era una de las operadoras regionales descendientes de la originaria ATT, que actuaba fundamentalmente en la costa este de Estados Unidos. Bell Atlantic acababa de adquirir NYNEX, la operadora regional de las zonas de Nueva York y Nueva Inglaterra. Por su parte, GTE era una de las operadoras independientes de larga distancia que nacieron con la división de ATT.

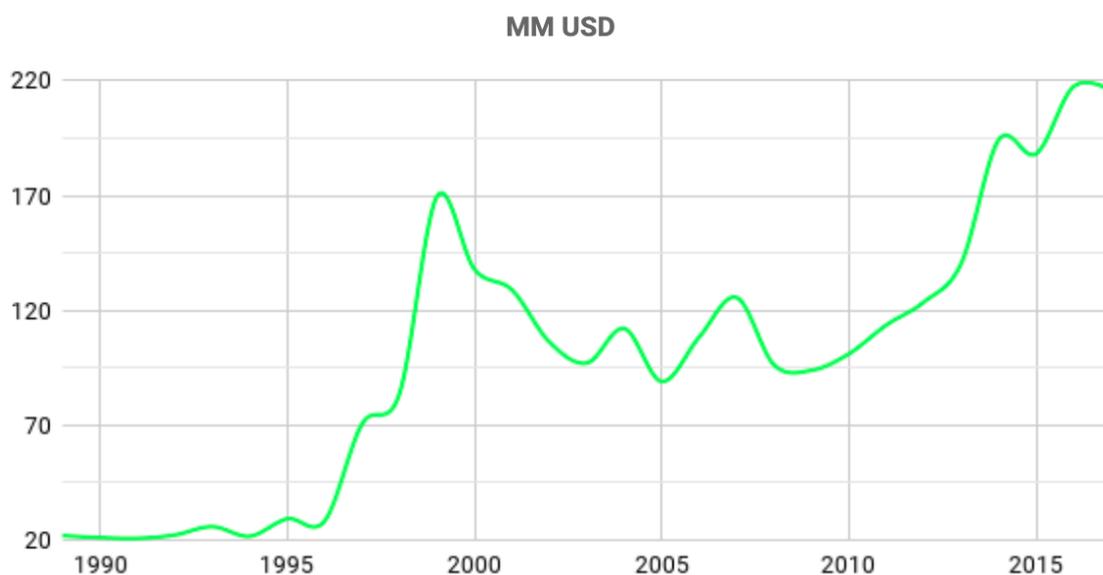
Ambas empresas aportaban negocios de telefonía fija y móvil en Estados Unidos, pero en el exterior sus posiciones eran complementarias: GTE dominaba en negocios de red fija, y Bell Atlantic en operaciones de telefonía móvil. Fue una unión de dos empresas que adoptaron la marca Verizon el 3 de abril de 2000 y que acabaron ese año con una facturación conjunta de más de \$60.000 millones, superando a todos los operadores europeos y norteamericanos. La filial del negocio de móviles, Verizon Wireless, se compartía por entonces con Vodafone Airtouch, quien era propietario de un 45%. No obstante, Verizon mantenía el control efectivo de la empresa.

Charles R. "Chuck" Lee (GTE) e Ivan Seidenberg (Bell Atlantic) iniciaron como co-CEOs la nueva empresa, quedando este último con único CEO a partir de 2002. Su objetivo principal fue liderar la consolidación del mercado doméstico, por lo que Verizon comenzó a retirarse de los mercados internacionales. En 2012, Lowell C. McAdam sucede a Seidenberg. Su formación de ingeniero en la Marina, su etapa profesional en Vodafone Airtouch y su experiencia previa como CEO de Verizon Wireless, le ayudan a orientar la compañía hacia el negocio móvil y la optimización de las operaciones. Como resultado, en 2013 ejecuta la compra del 100% de la filial móvil a Vodafone. En agosto de 2018, McAdam cede el liderazgo a Hans Vestberg, hasta ese momento CTO de la compañía y con un pasado profesional en Ericsson. Bajo su liderazgo, se espera un mayor avance en la diversificación hacia los negocios digitales iniciada por McAdam con la compra de Yahoo, AOL y varias empresas de tecnologías.

La posición competitiva de Verizon en el mercado global de las telecomunicaciones ha sido sólida durante los últimos años. Terminó el año 2017 con una facturación superior a los \$126.000 millones, lo que representaba un crecimiento del 30% respecto al ejercicio anterior a la CFG. Esa cifra de ingresos lo elevó al 2º puesto en el ranking mundial de los OTs por volumen de facturación (ETNO, 2019), desde el 3º puesto detentado en 2008 (IDATE, 2011).

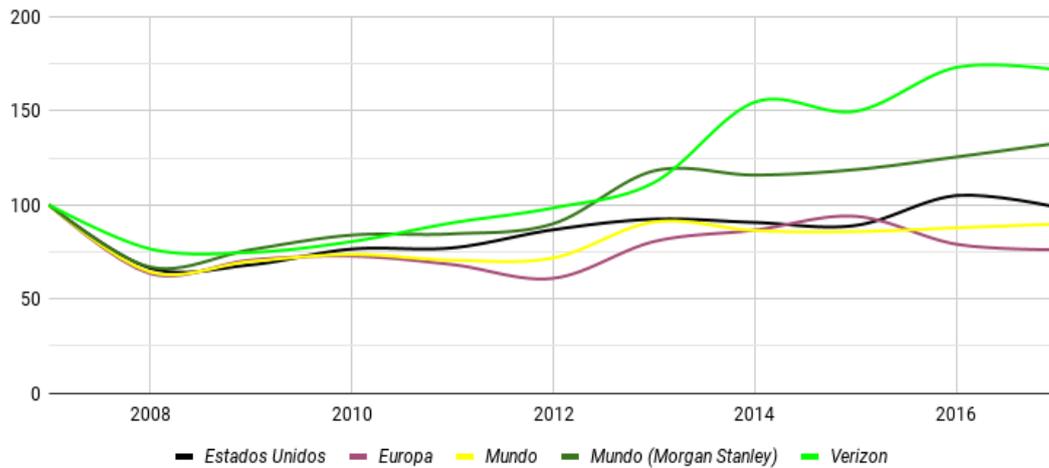
Por otra parte, su capitalización bursátil superó los \$215.000 millones, duplicando su valor desde la CFG y superando ampliamente la evolución de los índices sectoriales de Estados Unidos, Europa y del mundo durante los últimos 10 años (Figuras 21 y 22).

**Figura 21. Valor de capitalización: Verizon (1997-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

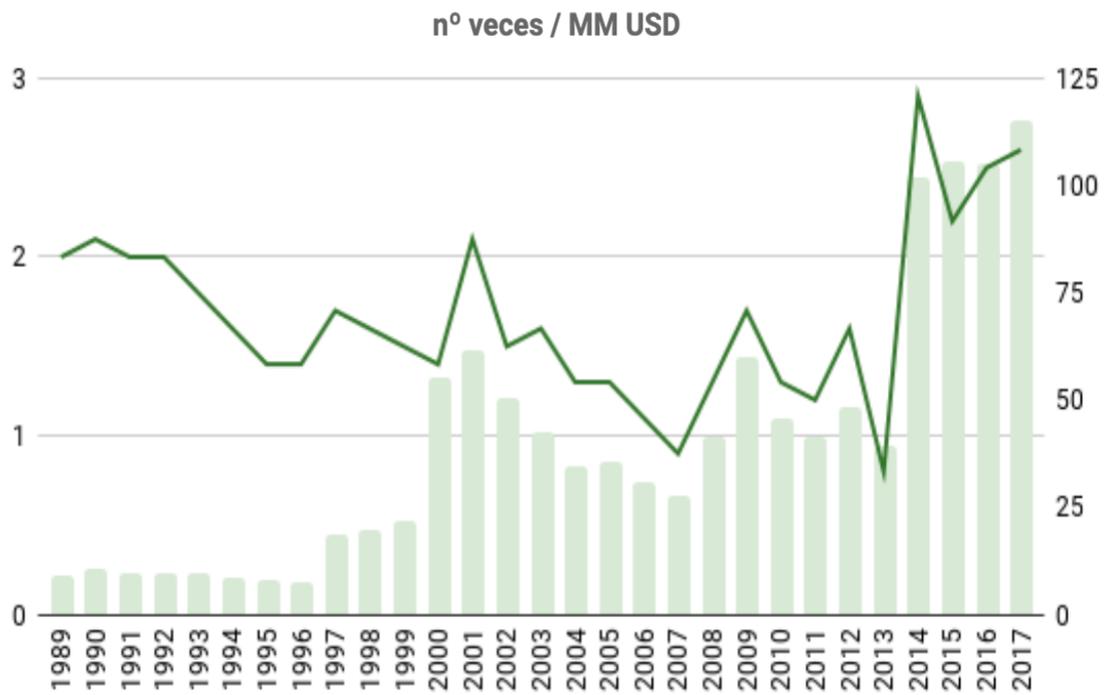
**Figura 22. Comparativa capitalización: Verizon - índices sector (2007-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

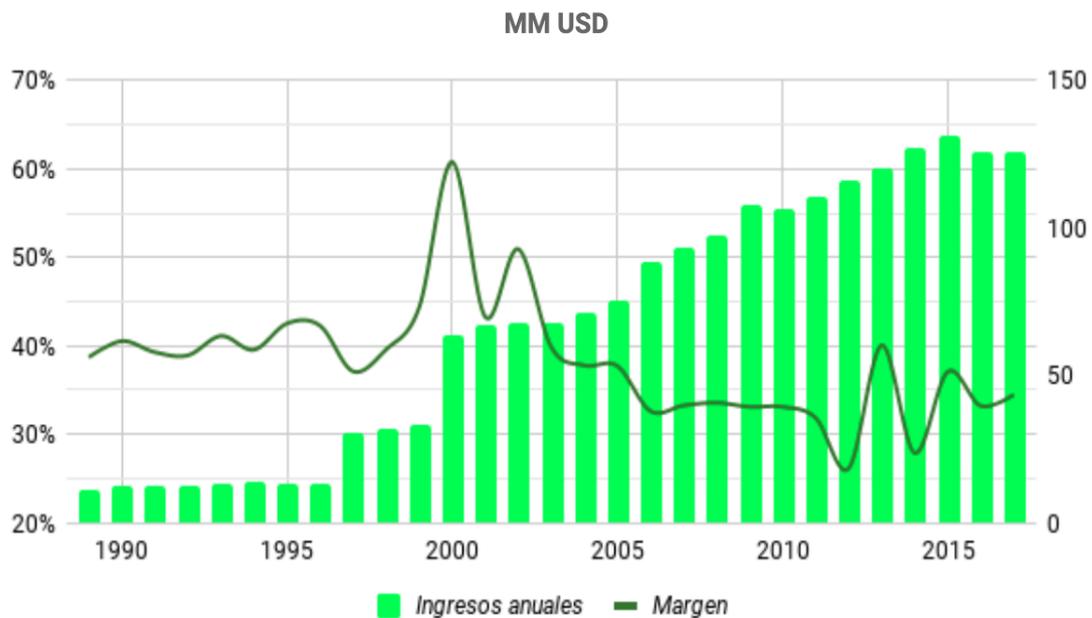
El crecimiento en ingresos y la mejora del margen EBITDA, aunque su volumen de deuda neta haya aumentado significativamente, le ha permitido mantener una ratio de endeudamiento en línea con la industria (Figuras 23 y 24).

**Figura 23. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Verizon (1990-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Figura 24. Margen e ingresos anuales: Verizon (1989-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Respecto a su posicionamiento de negocio, Verizon ha sido un operador tradicionalmente enfocado en la oferta de servicios móviles. No obstante, ante la creciente competencia de los operadores de cable en la oferta *quadrupleplay*, durante los últimos años ha reforzado su oferta de banda ancha. También mantiene un significativo negocio de prestación de servicios globales a las EMs americanas, aunque en 2005 abandonó sus operaciones de Europa.

Actualmente da servicio a más de 116.000 clientes y sólo mantiene presencia operativa en Estados Unidos, al desprenderse de sus activos internacionales antes de la CFG. En 2017 empleó a 155.400 personas, un 30% menos de las personas que trabajaban para Verizon 10 años antes.

### *Desarrollo internacional*

Verizon, a través de las operaciones internacionales que los dos grupos fusionados mantenían cuando anunciaron su unión en el año 2000, competía con una un alcance global en los negocios fijo y móvil. GTE aportaba operaciones en Japón, Canadá, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela. Bell Atlantic, por su parte, extendía ese alcance a varios países en Europa, como Grecia, Alemania, Polonia, Chequia,

Eslovaquia, Eslovenia, Austria, Irlanda e Italia; en Latinoamérica, como México; y en el Océano Pacífico, como Australia, India, Tailandia y Filipinas.

Disponía de 3 millones de líneas fijas en Latinoamérica, que mantuvo inicialmente y comenzó a desinvertir en el resto de las regiones. Así, vendió Japón a Vodafone Airtouch, Polonia a Teliasonera, Grecia a TIM y Australia a Merrill Lynch y Co. Pero a partir de 2003, coincidiendo con la reestructuración del sector a nivel global, aceleró el proceso hacia una desinternacionalización total que se ha mantenido hasta la fecha. Vendió los negocios de directorios en Europa y sus operaciones en Argentina, Chequia, Filipinas, México, Tailandia, India, Canadá, Eslovaquia, Eslovenia, Austria, Irlanda, Venezuela, Puerto Rico y República Dominicana. Estas últimas tres transacciones se formalizaron a comienzos de 2007, y en 2008 cerró la venta de sus operaciones en Suráfrica. Sólo mantuvo una posición accionarial, sin participación en la gestión, en Vodafone Omnitel en Italia, que vendió a Vodafone en 2015. De esta manera, Verizon se enfrentó a la CFG y a la posterior recesión económica 100% enfocada en su mercado doméstico.

En paralelo a estas operaciones de desinversión, Verizon lideró el proceso de consolidación interno de los OTs en Estados Unidos, realizando decenas de adquisiciones locales entre las que destaca la compra de MCI en 2006.

La presencia actual de Verizon en el mercado internacional no está ligada al negocio tradicional de las telecomunicaciones, si no a negocios pertenecientes a la industria extendida TMT. Durante los últimos años ha ido adquiriendo varias compañías tecnológicas que ofrecen servicios globales, como Yahoo. Pero que no representan, hasta la fecha, una presencia operativa significativa del operador en los mercados exteriores.

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

La internacionalización de Verizon durante el periodo analizado no ha sido significativa en el negocio residencial. Y como ya se ha expuesto anteriormente, la razón principal reside en el importante tamaño, ritmo de crecimiento y buenas condiciones competitivas del mercado interno estadounidense. En Estados Unidos sólo quedaban 4 grandes operadores con espectro, y esa situación de oligopolio le exigía ganar tamaño

para generar economías de escala. La posibilidad de obtener un margen EBITDA superior al 45%, factor clave de decisión para el perfil financiero de los accionistas de referencia de Verizon, hizo que no tuviera la necesidad de invertir internacionalmente para crecer (E23).

En este sentido, Verizon apostó por un fuerte despliegue doméstico de la tecnología LTE (4G) con el objetivo de aumentar el ancho de banda y los índices de cobertura móvil ofrecidos en Estados Unidos, que eran bajos respecto a Europa. Su objetivo estratégico fue diferenciarse de la competencia, evitando la *comoditación* (del *commoditization*, en inglés) del servicio de telecomunicaciones. Se apostó por un liderazgo en innovación tecnológica, adoptando un nuevo estándar que no estaba claro si algún competidor iba a seguir. Lo hizo ATT, pero con un decalaje en el tiempo que le sirvió a Verizon para mantener el liderazgo en el mercado durante un tiempo (E3, E35).

Por otro lado, las necesidades de financiación que demandaba este enfoque estratégico pudieron obtenerse orgánicamente por diversas razones. Una de ellas fue el sostenimiento del valor del mercado norteamericano por parte de todos los participantes en la industria. Una labor desarrollada por toda la industria para concienciar a los clientes de las mejoras en el servicio y al regulador de la necesidad de proteger el valor del mercado para financiar las enormes inversiones necesarias en infraestructuras (E3).

Otra razón por la que Verizon pudo autofinanciar su fuerte crecimiento durante estos años fue la constante mejora de sus márgenes. Verizon Wireless mostraba unos indicadores de eficiencia elevados, siendo un buen ejemplo comparativo (*benchmark*, en inglés) para Vodafone a nivel de grupo. Supo aprovechar la gran escala local para obtener importantes ventajas en costes y sinergias en la oferta de sus servicios (E19). Las ventajas por generación de economías de escala que la literatura académica atribuye a la expansión internacional fueron generadas por Verizon localmente. Esta situación contribuye a la discusión sobre la importancia relativa de las economías de escala a nivel global respecto a las que se generan localmente en la industria de las Telecomunicaciones.

Respecto a la contratación conjunta de servicios convergentes como elemento indispensable para competir, en Estados Unidos no estuvo, durante estos años, tan

extendida como ocurrió en Europa. Porque el mercado norteamericano tuvo un decalaje o retraso de unos 5 años respecto a Europa en términos de penetración, convergencia y ritmos de crecimiento del servicio móvil. Es un mercado que ha continuado creciendo hasta hace pocos años impulsado fundamentalmente por los servicios móviles. La demanda de servicios convergentes fue un fenómeno que irrumpió en el mercado americano más recientemente, con la apuesta de Comcast y otras empresas de cable por ofrecer esos servicios utilizando su ventaja como proveedores de contenidos (E23).

Por tanto, la estrategia de enfocarse exclusivamente en el desarrollo del móvil para crecer agotó su recorrido. Y los OTs estadounidenses tuvieron que comenzar a buscar nuevas formas de crecer y de diferenciarse de la competencia. Por ejemplo, T-Mobile ha integrado Netflix a su oferta, ATT contenidos de Time Warner, y Sprint y T-Mobile han integrado Hulu. Por su parte, Verizon ha visto una oportunidad de crecimiento en la convergencia de los servicios para seguir siendo el operador dominante en US. Por lo que ha comenzado a extenderse hacia otros negocios de la industria TMT comprando empresas tecnológicas y de publicidad digital, como Yahoo y AOL. Pero todavía sin haberlas integrado en su oferta comercial con los servicios básicos de conectividad y manteniendo una gestión independiente de esos negocios (E23, E46). Una situación competitiva nueva que podría exigir una revisión de la estrategia de negocio y del enfoque hacia la internacionalización por parte del nuevo CEO, Hans Vestberg.

### *Caracterización del modelo de internacionalización*

La internacionalización, como hemos visto anteriormente, no ha sido un requisito para que Verizon reforzara su posición competitiva a nivel doméstico y global durante los últimos años. De manera similar a lo que ha sucedido con otros operadores estadounidenses de telecomunicaciones y del cable. Tampoco lo han necesitado los tres grandes operadores chinos, que quedaron fuera del alcance de este trabajo. Como comenta uno de los informantes entrevistados “puedes ser Verizon y no necesitar la internacionalización para competir en tu negocio principal. Y, en cambio, Telefonica no hubiese podido ser lo que es hoy sin haberse internacionalizado en los años 90” (E30).

Ya se han expuesto, en el capítulo 4, las características particulares del mercado doméstico de telecomunicaciones de Estados Unidos que explican parcialmente el

enfoque hacia la internacionalización que Verizon ha utilizado durante los últimos 10 años. Pero existen algunas circunstancias particulares en este operador que ayudan a entender su exclusivo foco doméstico y su planteamiento racional hacia la internacionalización.

La primera particularidad que muestra Verizon es su necesidad de liberar recursos para, primero, liderar la consolidación de los operadores domésticos y, después, financiar un rápido despliegue de sus redes móviles LTE.

También influyó en su estrategia de negocio la necesidad de disponer del control de sus operaciones para asegurarse la realización de las sinergias asociadas al aumento de escala que la consolidación ofrecía. Un control de las decisiones que compensase la preferencia por mantener la independencia operativa de las distintas unidades de negocio por parte de la alta dirección. Porque Verizon disponía de unos directivos con un perfil muy diverso pero que compartían unos criterios de racionalidad financiera en su toma de decisiones. Verizon Wireless la dirigía un directivo inglés procedente de O2 y había varios directivos suecos procedentes de Ericsson. Pero la cultura directiva enraizada en Verizon dirigía sus decisiones a incrementar el valor de la acción (E23, E29).

En definitiva, la constante mejora de la eficiencia en Verizon y el buen entorno del mercado doméstico han permitido cumplir los objetivos estratégicos del negocio sin necesidad de crecer en el exterior.

## **5.4 Vodafone**

### *Perfil de la empresa*

Vodafone, inicialmente conocido como Racal Telecom, es el mayor OT europeo que no nació como operador incumbente. Su sede corporativa y origen están en el Reino Unido, pero éste no es su mercado principal. Su mayor mercado, en términos de facturación, es el alemán, como resultado de la compra que hizo del grupo Mannesmann en el año 2000. Esta adquisición, no amistosa y por un importe record en la industria de €199.000 millones, situó a Vodafone entre los operadores líderes mundiales de servicios de telecomunicaciones. Era una compañía de capital privado, nacida en 1982

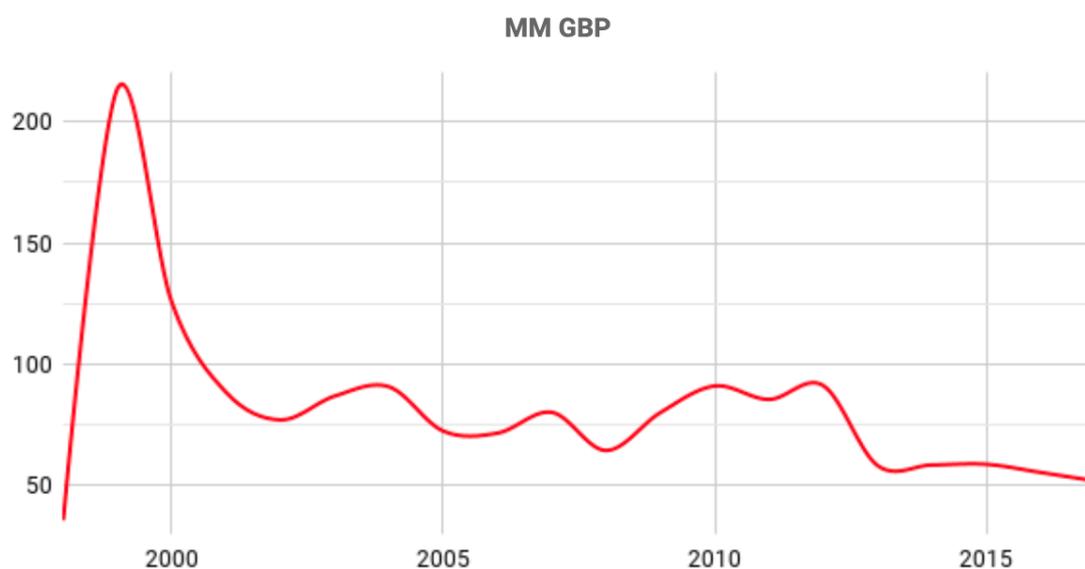
después de que el grupo Racal Electronics ganara una licencia de telefonía móvil para competir con BT en el Reino Unido. No obstante, rápidamente se extendió por el resto del mundo como un actor principal en la explosión de la telefonía móvil de finales del siglo pasado.

Vodafone cotiza en bolsa desde 1988, cuando todavía era una filial del grupo Racal Electronics. Y ha sido otra de las grandes empresas globales que han logrado beneficiarse de todas las ventajas y exigencias que conlleva participar en un mercado de capitales globalizado.

En 2017 generó 41.000 millones de libras de ingresos totales, un 2,4% más que en el ejercicio anterior, pero que realmente supuso recuperar el nivel de ventas de 2008. Esta cifra le permitió ocupar el 9º puesto en el ranking mundial de los OTs por volumen de facturación (ETNO, 2019), perdiendo dos puestos en los últimos 10 años (IDATE, 2011).

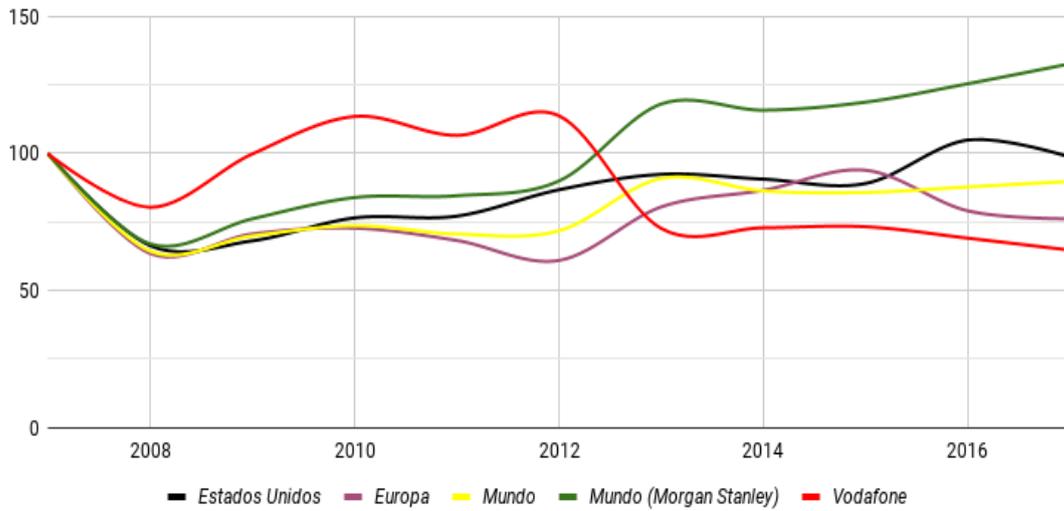
Su capitalización bursátil, de 51.900 millones de libras, refleja una pérdida del 35% de su valor previo a la CFG y un desempeño inferior al europeo y mundial (Figuras 25 y 26).

**Figura 25. Valor de capitalización: Vodafone (1997-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

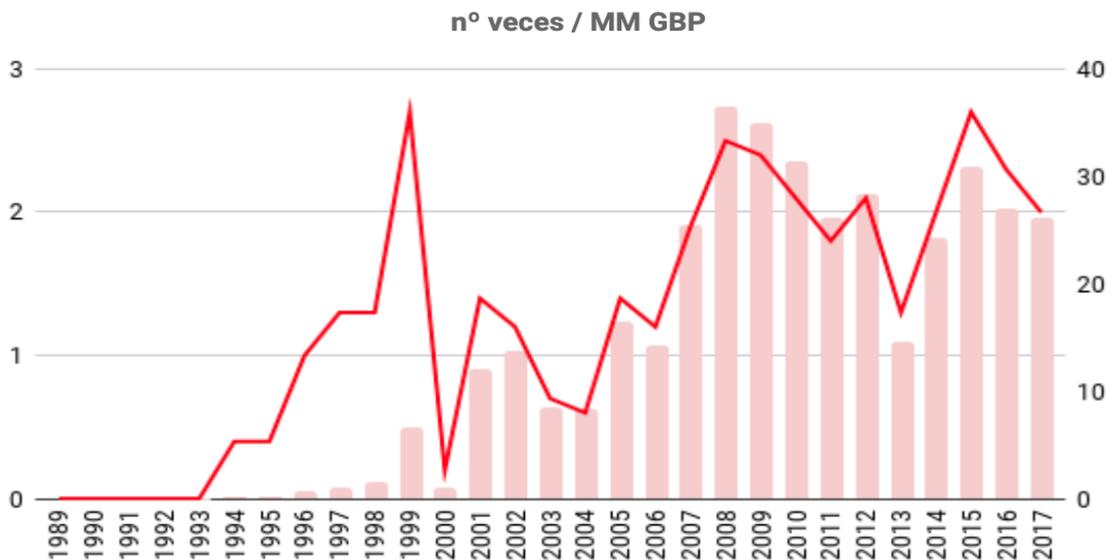
**Figura 26. Comparativa capitalización: Vodafone - índices sector (2007-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

Por otra parte, la venta en 2013 de su participación en Verizon Wireless, por \$128.000 millones, supuso que ni el nivel de endeudamiento ni la falta de acceso a nueva financiación fuesen un impedimento para su desarrollo internacional (Figura 27).

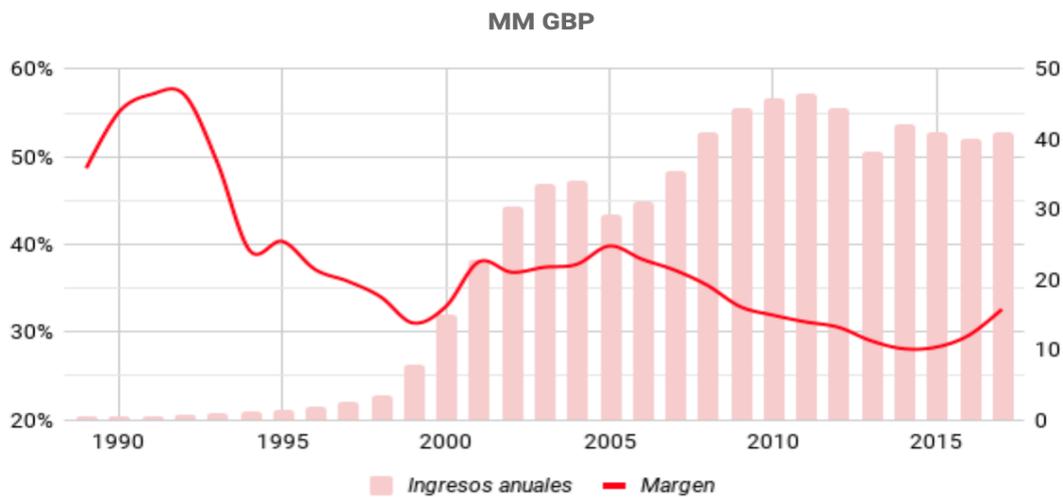
**Figura 27. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Vodafone (1990-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

No obstante, la significativa reducción de su margen EBITDA si actuó como condicionante de sus decisiones estratégicas durante los últimos 10 años (Figura 28).

Figura 28. Margen e ingresos anuales: Vodafone (1989-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Otro de sus rasgos diferenciales es la diversidad de nacionalidades que conviven en la cultura de la empresa. Esa diversidad parte de la integración de los equipos gestores del operador móvil norteamericano Airtouch y del alemán Mannesmann. También la multinacionalidad embebida en Vodafone se muestra en su presidencia. Desde 1991, año en que Racal Telecom se independiza del grupo Racal Electronics y adopta la marca Vodafone Group, han dirigido la compañía 5 personas. Los británicos Gerald Whent (1991-1996) y Cristopher Gent (1997-2002), el norteamericano de origen indio Arun Sharin (2003-2008), el italiano Vitolio Collao (2008-2018) y desde enero de 2019 el británico Nicholas Read. No obstante, antes y después de la CFG del 2008 existió un cerebro detrás de toda su estrategia de fusiones y adquisiciones. Esta persona es Warren Finegold, que en 1988 comenzó a asesorar al grupo desde el banco UBS y en 2006 se incorporó de manera permanente como miembro de su Comité Ejecutivo hasta 2016. Fue el hombre fuerte en el desarrollo del negocio internacional de Vodafone.

Pero quizás, la diferencia más significativa de Vodafone respecto a sus principales competidores europeos ha sido su condición de operador alternativo (*challenger*, en inglés), que le ha permitido disponer de un tratamiento regulatorio favorable respecto al operador incumbente del país donde invertía.

Respecto a su posicionamiento de negocio, Vodafone se ha caracterizado, hasta hace pocos años, por ofrecer exclusivamente servicios móviles como sustituto de la telefonía

fija o directamente como una nueva línea para el cliente. Pero con la generalización de las ofertas convergentes en muchos países, su oferta ha evolucionado hacia la convergencia y es similar a cualquier otro operador integrado. Por otro lado, competir por el mercado de servicios globales a multinacionales nunca ha sido prioritario, por lo que su presencia en este mercado no es significativa.

A finales de 2005, Vodafone era considerado el OT más internacionalizado del mundo, aunque todavía mantenía más del 60% de sus clientes en Europa Occidental, su región de origen, por lo que no se podía decir que fuese un operador global (Curwen y Whalley, 2006). Más recientemente, en 2017, fuera del Reino Unido contaba con red propia en 25 países de Europa, África, Asia y Océano Pacífico, donde generó el 85% de sus ingresos totales, tenía el 95,2% de sus 362.100 clientes y más del 88% de sus 106.135 empleados. Un grado de internacionalización muy similar al que tenía en el año 2008, salvo en el número de países donde estaba presente, que se redujo en 4 durante ese periodo. Un repliegue de algunos países tan emblemáticos como Estados Unidos, Francia o Polonia.

### *Desarrollo internacional*

Vodafone, desde 1990 a 1996, se expandió principalmente acudiendo a las licitaciones de servicios móviles de países europeos como Malta, Suecia, Portugal, Grecia, Italia, España y Holanda. Su entrada en Francia y Polonia fue por adquisición de un operador local. Fuera de Europa, compró en 1993 un operador llamado AirCall para comenzar a operar en Estados Unidos y se adjudicó una licencia para entrar en Australia y las Islas Fiji.

A partir de 1997 y hasta el año 2000, mantuvo el alcance geográfico de su desarrollo internacional y comenzó a utilizar las compras y fusiones locales y transnacionales con otros operadores para complementar el crecimiento orgánico que generaba a través de las licencias. De esta manera, compró activos en Holanda (Libertel), Nueva Zelanda (BellSouth), Estados Unidos (Airtouch), Italia (Omnitel), Japón (J-Phone), Polonia (Polkomtel), Rumanía (Mobifon), Alemania (Mannesmann), Bélgica (Proximus), Grecia (Ideal Telecom), España (Airtel), Suiza (Swisscom) e Irlanda (Eircell). Y se adjudicó licencias en Rumanía, Egipto y Hungría. También reestructuró algunas operaciones derivadas de la compra de Mannesmann, como la venta de Orange (Reino

Unido) a France Telecom o la venta de Infrostada (Italia) a Enel. También desinvertió en Uganda y algunas operaciones en Estados Unidos procedentes de la compra de Airtouch.

El estallido de la burbuja puntocom en 2001 ralentizó el ritmo de expansión, pero no lo detuvo. Vodafone aprovechó para consolidarse en mercados donde ya estaba presente como Japón, España, Portugal, Grecia, Suecia (desinvertió en 2005), Francia, Holanda, Malta o Estados Unidos, y para ampliar su alcance geográfico con nuevas inversiones en México, Emiratos Árabes Unidos, China (China Mobile), Nigeria, Hungría, India, Suráfrica, Turquía y Chequia. También se adjudicó una licencia en Albania, y vendió sus posiciones en Corea del Sur y Japón (venta a Softbank por cerca de \$15.000 millones).

Al final del año fiscal 2005-2006, Vodafone operaba en el Reino Unido y en 25 países, de los que 16 estaban en Europa (Irlanda, Alemania, Hungría, Holanda, Bélgica, Francia, Polonia, Suiza, Italia, Albania, Grecia, Malta, Portugal, España, Rumanía y Chequia), 3 en África (Egipto, Suráfrica y Kenia), 1 en Norteamérica (Estados Unidos), 2 en Asia (India y China), y 3 en el Océano Pacífico (Australia, Nueva Zelanda y Fiji) (Powell, 2007).

Pero a partir del año 2005, con la llegada de Vittorio Colao a la dirección de Europa y su posterior nombramiento como Consejero Delegado del Grupo en 2008, y bajo el programa *One Vodafone*, se decidió consolidar las posiciones en Europa y Estados Unidos y complementarlo con inversiones en mercados emergentes. De esta manera, se desinvierte en Bélgica, Suiza, Francia (venta a Vivendi) y Polonia, y se refuerzan las posiciones en España, Italia, Rumanía, Alemania, Chequia y Turquía. Adicionalmente, se entra en Chipre comprando el operador Telsim. La posición en Estados Unidos se reforzó con la compra de Alltel a través de Verizon Wireless, donde Vodafone mantenía un 45% del accionariado, pero sin control sobre la gestión.

La inversión en los mercados emergentes se concentró en la India, Nueva Zelanda y en África, donde a través de la compra de una participación minoritaria en Vodacom se accedió a varios países africanos como Tanzania y Mozambique. También se adquirió una participación de control en Ghana Telecomunicaciones, para empezar a operar en ese país, y se obtuvo una licencia para operar en Qatar.

Pero la operación que determinó un nuevo posicionamiento global de Vodafone en la industria de las Telecomunicaciones fue la venta de su participación en Verizon Wireless. Una decisión que permitió ingresar una enorme cantidad de dinero, \$128.000 millones, que se destinó a financiar las nuevas inversiones en redes de banda ancha, compra de operadores de cable y de red fija, y un plan de reembolso a los accionistas. Como contrapartida, Vodafone sufrió una fuerte reducción de su tamaño y renunció a un mercado de alto valor y con un buen ritmo de crecimiento.

A pesar de la fuerte inyección financiera, el ritmo de desarrollo internacional se ralentizó por la atención que demandaban las operaciones locales para competir contra las nuevas ofertas convergentes. Vodafone necesitaba reforzar sus redes móviles con operadores locales que dispusieran de red fija, como era CYTA Hellas en Grecia, que ya había sido adquirido en 2008. Como consecuencia de ello, en 2014 se compra el operador de cable ONO en España y se intenta comprar, sin éxito, Kabel Deutschland en Alemania y las operaciones de cable europeas del operador norteamericano Liberty Global. Finalmente, la operación de compra de las operaciones europeas de Liberty Global fue acordada por los operadores en 2018, pero estaba pendiente de autorización por parte del regulador.

También durante estos años, Vodafone intenta reforzar su posición competitiva en la India, un mercado con una negativa evolución del negocio debido a la intensa competencia entre un gran número de operadores. Pero no logró ningún avance significativo hasta que en 2017 acordó fusionar su negocio local con Idea Cellular, una operación que tiene todavía que mostrar resultados. Por otro lado, desinvirtió en algunos países africanos, como Qatar, e intensificó su interés por controlar Vodacom, al que le transfirió sus operaciones en Kenia. Desinvirtió parcialmente en Holanda, e intentó hacer lo mismo en Malta y Nueva Zelanda.

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

La estrategia de internacionalización de Vodafone ha estado vinculada, tradicionalmente, al desarrollo del negocio de los servicios de comunicaciones móviles. Su enfoque en la movilidad, representada por su reclamo “la vida es móvil, móvil es Vodafone”, le convirtió en un operador especialista que disponía de una ventaja competitiva frente a los operadores generalistas que ofrecían servicios universales. Este

hecho diferencial le ayudó a ganar la mayoría de los concursos de primeras licencias de móvil y, así, obtener las ventajas del primer entrante:

*“Vodafone tuvo una estrategia muy clara desde el comienzo: intentar ser el n°1 o n°2 en cada mercado en el móvil. Ser n°2 o n°3 tiene una diferencia muy grande en rentabilidad. Y como Vodafone se llevó siempre las primeras licencias para competir con el incumbente, eso le dio una buena posición competitiva” (E11).*

Debido a este posicionamiento estratégico como operador especialista en el negocio móvil, Vodafone fue mucho más agresivo competitivamente contra el negocio fijo. Su estrategia difería de la de un operador incumbente porque su objetivo era captar el máximo negocio posible del móvil, sustituyendo a la fija si era necesario, por lo que no le importaba destruir valor en ese segmento de negocio. Además, era considerado como un *challenger* en los mercados en los que operaba, lo que le reportó una ventaja competitiva respecto al regulador (E7, E30).

Pero los mercados financieros comenzaron a presionar a Vodafone por carecer de una estrategia que permitiese optimizar la gestión de todas sus posiciones internacionales. Estaba en países muy dispares, donde su posición de control era muy diversa. Su portafolio incluía operaciones donde estaba en minoría, al 50-50, o simplemente se mantenía como una inversión financiera. Y no había una marca única que aglutinase sus negocios. Por tanto, los mercados exigieron la realización de las economías de escala latentes asociadas al tamaño global que tenía Vodafone y que le permitiese liberar unos recursos necesarios para reforzarse en los mercados mas prioritarios (E17). “En el 2005 los mercados estaban retando al CEO de Vodafone, Arun Sarin, diciendo que Vodafone valía más por separado que como un grupo en su conjunto” (E19).

La llegada de Vitolio Colao, en 2005, marca el inicio de la integración de todas sus operaciones internacionales con objeto de operar como una única empresa y generar las economías de escala y sinergias esperadas. Para ello, se implantó el programa *One Vodafone* a nivel global (Kim et al., 2009). Fue un programa que duró 2 años y que tuvo buenos resultados porque Vodafone carecía de muchos de los problemas asociados con integrar antiguos sistemas de información o gestionar el peso histórico del negocio fijo sobre el móvil que sufrían otros operadores (E11). Como consecuencia de este proceso racional de evaluación de la posición competitiva global de Vodafone, se decidió abandonar países como Japón, China o Birmania.

Más recientemente, con la implantación de la convergencia en Europa, Vodafone tuvo que modificar su estrategia. Optó por seguir apostando por el móvil en aquellos países donde no se estuviese compitiendo en convergencia (África o India), salirse de los mercados donde no lograba alcanzar el control de las operaciones y reforzarse en Europa adquiriendo operadores con red fija que le permitiese competir en servicios integrados. Un cambio estratégico que fue difícil de transmitir internamente por la enraizada cultura de proveedor especialista en la oferta de servicios móviles (E19).

Esta apuesta que Vodafone hizo por abandonar los mercados donde no lograba el control y reforzarse en el europeo no tuvo los resultados esperados. En parte porque la compra de operadores de cable y de red fija añadió mucha complejidad a la gestión de unas operaciones integradas donde Vodafone carecía de capacidades distintivas. Además, no logró salirse de mercados, como el indio o el australiano, que han seguido lastrando los resultados del Grupo (E4, E33).

Finalmente, es importante destacar que los criterios de internacionalización aplicados han estado más ligados a conceptos de negocio que a temas culturales o políticos (E23). Esta característica se explica por su origen de operador no incumbente y la circunstancia de haber sido 100% privado desde su nacimiento (E3, E6, E23). Aunque en este punto existen opiniones encontradas entre los informantes entrevistados, porque la presencia de Vodafone se ha centrado en Europa o en países con cultura anglosajona que tienen su origen en la Commonwealth como Ghana, Kenia, India, o Suráfrica. (E11, E27).

### *Caracterización del modelo de internacionalización*

El modelo inicial de internacionalización de Vodafone se caracterizó por un planteamiento ofensivo ante una industria, la de la telefonía móvil, en constante crecimiento desde finales de los años 90. Por tanto, su estrategia de negocio durante esos años se dirigió a liderar la industria global de la telefonía móvil. Para ello, inicialmente apostó por crecer orgánicamente mediante la creación de consorcios que acudían a los concursos de las nuevas licencias de telefonía móvil. Pero rápidamente tuvo que complementarlo con la adquisición de varios competidores que le aportasen el tamaño suficiente para liderar la industria a nivel global. De hecho, Vodafone ha sido uno de los mejores ejemplos de la utilización de las fusiones y adquisiciones como

palanca estratégica debido a que su jefe de estrategia era un banquero de inversión (E33).

Pero a partir de la CFG y la generalización del fenómeno de la convergencia en la oferta de servicios, su estrategia de negocio tuvo que cambiar porque era necesario tener red propia para poder liderar un mercado ofreciendo servicios convergentes. Porque se determinó que era necesario ser el 1º o 2º operador a nivel local para rentabilizar las inversiones que requería ofrecer un servicio convergente (E1, E19).

Comienza entonces a aplicar un enfoque más racional buscando reforzarse en aquellos mercados donde pueda alcanzar o mantener una posición de liderazgo a nivel local en lugar de seguir expandiéndose internacionalmente. Como resultado de ese nuevo enfoque, la situación financiera de Vodafone mejora significativamente por los beneficios de los programas de optimización y la venta de su participación en Verizon Wireless. Así, con una situación financiera saneada y un fuerte posicionamiento en el negocio de servicios móviles, el planteamiento estratégico hacia la internacionalización se dirige a complementar sus capacidades en el negocio fijo. Durante esos años se complementa la red móvil con activos de red fija, mediante el desarrollo orgánico, comprando operadores a través del Proyecto Sprint o estableciendo acuerdos de provisión. Esta estrategia situó a Vodafone como uno de los 4 operadores principales de redes fijas en Europa (E11, E15, E37).

Pero su posicionamiento competitivo respecto a la oferta de servicios convergentes, a diferencia de otros OTs, no incluyó la extensión hacia el negocio de los contenidos mediante la producción propia o la integración vertical con la compra de una empresa de medios. La compañía apostó por un posicionamiento estratégico de distribuidor en este segmento de negocio, evitando entrar a competir directamente en una industria donde carece de capacidades diferenciales (E3, E19).

Tampoco los intentos de diversificar el negocio mediante el desarrollo y oferta de aplicaciones y servicios de valor añadido generaron el suficiente impulso para modificar su modelo de internacionalización. Varios fueron los proyectos que partieron con una ambición global pero que no lograron consolidarse, como el proyecto Vodafone 360, que tuvo varias denominaciones distintas. Otro ejemplo fue el proyecto Vizzavi, el portal de música que se lanzó con Vivendi a nivel europeo. En 2012 se intentó lanzar,

junto a otros OTs, un servicio competencia de Whatsapp que no funcionó. Y más recientemente se ha vuelto a intentar competir con Whatsapp, en asociación con Google, a través del proyecto RCS (E19).

Los escasos resultados en el desarrollo del negocio a través de nuevos servicios digitales se explican parcialmente por el posicionamiento competitivo elegido por Vodafone: “Queremos ser los socios de nuestros clientes en su transformación digital y, para conseguirlo, debemos ser excelentes en la compra e integración de tecnologías” (E37).

Respecto a su modelo organizativo y el enfoque aplicado en la toma de decisiones, el origen anglosajón de Vodafone y el perfil multinacional de su capital humano los condicionan muy significativamente. El resultado es una operativa más homogénea que la de sus competidores y una toma de decisiones muy centralizada y basada en procesos. De esta manera, es más fácil implantar una estrategia global porque los procesos se despliegan uniformemente en todos los países (E5, E6, E19).

Este enfoque centralizado en la gestión de las operaciones comienza a partir de la llegada de Vitorio Colao a la compañía, que permitió implantar un mismo modelo de negocio y de procesos de las operaciones internacionales en todos los países. Colao fue quien creó una central de compras conjuntas en Luxemburgo para ganar en eficiencia. Y se apoyó en Margarita de la Valle, su CFO, que cambió el reporte de las compras desde la dirección de Tecnología a la de Finanzas para disponer de un mayor control económico (E7, E14, E16, E19).

No obstante, este nivel de control se ha ido relajando a medida que se ha ido constatando la importancia de reaccionar de manera inmediata a los cambios en la dinámica competitiva local. Hay destacados elementos locales que hay que tener en cuenta en la industria de las Telecomunicaciones. Por eso, los 4 grandes países donde opera Vodafone disfrutan de una mayor autonomía (E36).

En resumen, Vodafone sigue siendo el OT más internacionalizado desde los distintos indicadores utilizados en la industria. Y su planteamiento estratégico sigue apostando por ese alcance global. Pero la extensión de la convergencia fijo-móvil y el fuerte impacto de los OTTs en su negocio tradicional han provocado un cambio significativo en la forma de ejecutar su internacionalización.

## 5.5 ATT

### *Perfil de la empresa*

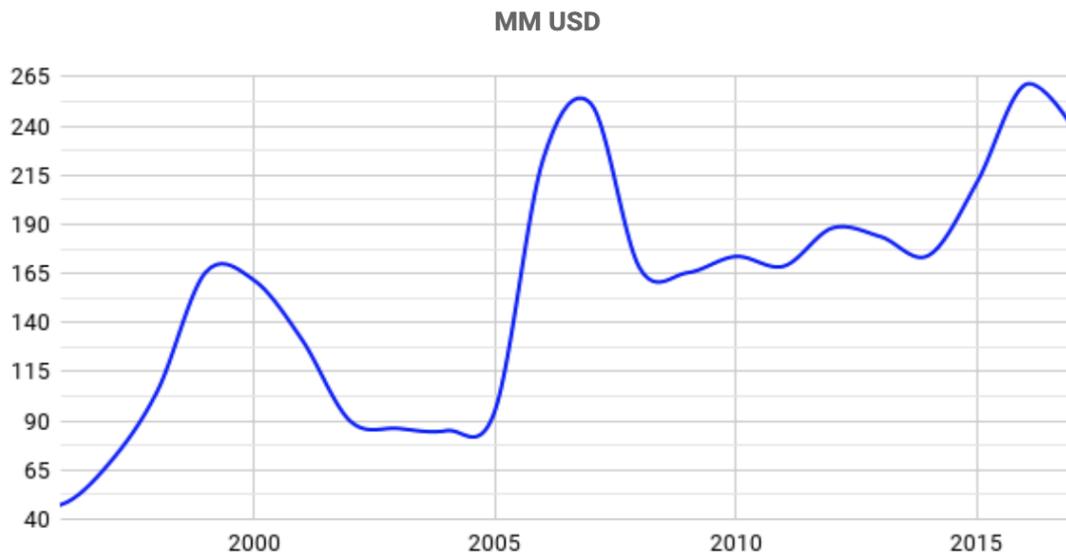
ATT, que emplea en todo el mundo a más de 250.000 personas (26.000 en México), es uno de los dos principales OTs en Estados Unidos. La compañía es el resultado de la integración de la mayoría de las RBOCs en las que originariamente se dividió la antigua ATT en 1984. Fue una integración gradual de Pacific Telesis, Ameritech, SNET y Southwestern Bell con la operadora del negocio de larga distancia que mantuvo el nombre originario y, en 2006, con BellSouth. Adicionalmente, incorporó el negocio móvil que aportaban las operaciones de Cingular y ATT Wireless. Como otros operadores estadounidenses, la presencia internacional heredada por la actual ATT fue desinvirtiéndose según crecía en intensidad la consolidación interna de su mercado doméstico.

La trayectoria de la actual ATT durante este siglo XXI aparece vinculada a la figura de su actual Presidente y Consejero Delegado, el norteamericano Randall Lynn Stephenson. El hombre fuerte de ATT conoce perfectamente una organización a la que se incorporó en 1982, a través de SBC, para ocupar sucesivas posiciones en finanzas y en la filial de México. Además, como director financiero desde el año 2000 y máximo responsable operativo desde el 2004, gestionó todo el proceso de consolidación de los distintos operadores que ahora constituyen ATT. Su carácter visionario y unas capacidades negociadoras probadas le avalaron para liderar, desde 2007, el futuro del mayor OT del mundo.

La posición competitiva actual de ATT en el mercado global de las telecomunicaciones es sólida y de liderazgo. Terminó el año 2017 con una facturación superior a los \$160.000 millones, que representa un crecimiento del 29% respecto al ejercicio anterior a la CFG y le mantuvo en el 1º puesto en el ranking mundial de los OTs por volumen de facturación (ETNO, 2019).

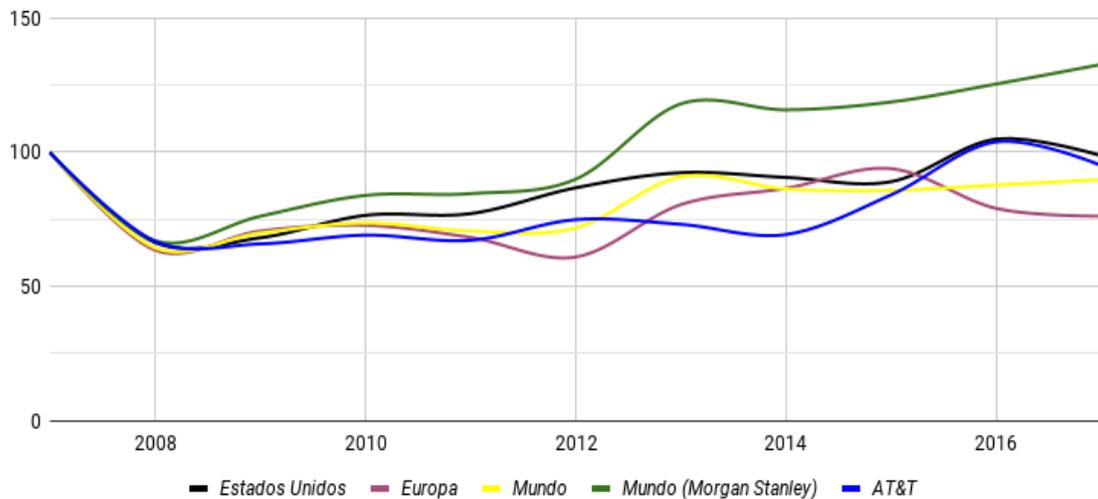
Por otra parte, su capitalización bursátil superó los \$238.000 millones en 2017 (Figura 29), replicando la trayectoria de los índices sectoriales de Estados Unidos y el mundo durante los últimos 10 años (Figura 30). De hecho, el año anterior lo cerró con su mayor valor histórico en \$261.000 millones.

Figura 29. Valor capitalización: ATT (1997-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

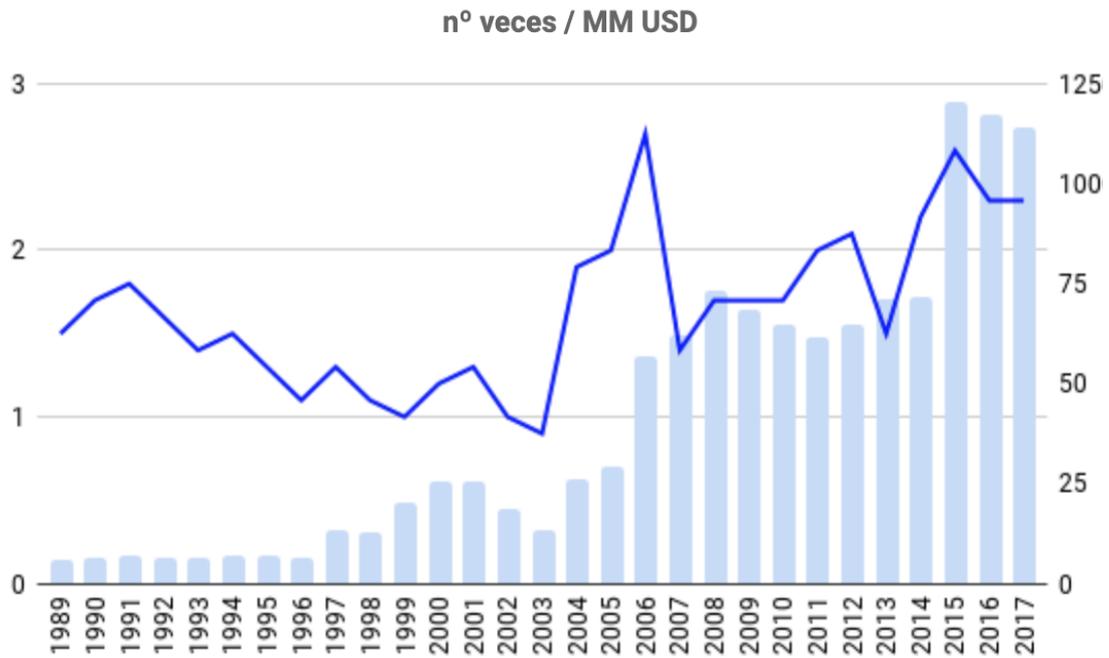
Figura 30. Comparativa capitalización: ATT - índices sector (2007-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

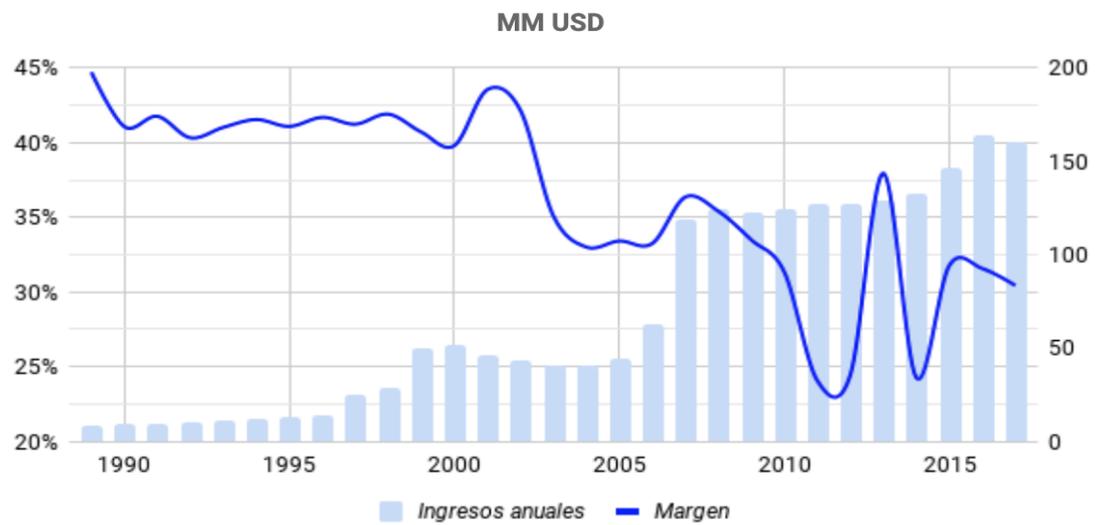
En cuanto a su deuda neta, ha aumentado significativamente durante este periodo (Figura 31). Pero el crecimiento de los ingresos y la mejora del margen EBITDA le han permitido mantener una ratio de endeudamiento sostenible (Figura 32). No obstante, aunque el crecimiento de los ingresos y de los márgenes siguen siendo positivos, la reciente compra de Time Warner ha elevado significativamente esa ratio y ha dejado poco margen para futuras adquisiciones en efectivo.

Figura 31. Deuda neta y ratio de endeudamiento: ATT (1990-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Figura 32. Margen e ingresos anuales: ATT (1989-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

Respecto a su posicionamiento de negocio, ATT es líder tanto en los negocios de servicios fijo y móvil al segmento residencial en Estados Unidos como de servicios globales a empresas a nivel mundial. Adicionalmente, ha invertido decididamente en empresas de contenidos para competir contra los operadores de cable que amenazan su

negocio tradicional. Compró DirectTV en 2015 y posteriormente Time Warner, lo que le ha permitido reforzar su oferta *quadrupleplay*.

Fuera de Estados Unidos, la presencia operativa del grupo ATT no era significativa en el año 2008, salvo para prestar servicios globales a multinacionales. Después de 10 años, en 2017, su presencia internacional se limitaba a ofrecer servicios de telecomunicaciones móviles en México y de televisión de pago en 11 países de Latinoamérica. Esta división, ATT Latinoamérica, que aglutina a cerca del 10% de los 156.000 millones de clientes totales, facturó cerca de \$8.000 millones ese año, suponiendo un 7% de la cifra de negocios del grupo.

No obstante, la aprobación definitiva de la compra de Time Warner (Financial Times, 2019) añade una facturación anual superior a los \$31.000 millones y aumentará la relevancia del negocio internacional en las cuentas del operador.

### *Desarrollo internacional*

La originaria ATT del negocio de larga distancia, y los distintos operadores que posteriormente se integraron en lo que es hoy ATT, alcanzaron un importante desarrollo internacional durante los años 80 y 90. Por ejemplo, Ameritech participó en la privatización del operador incumbente de Hungría; BellSouth compró participaciones en Dinamarca, Nicaragua, Ecuador o Colombia; y SBC estuvo presente en Puerto Rico y Chile.

Pero a partir del año 2000, con la consolidación del mercado doméstico en marcha, se aceleró el repliegue internacional de estos operadores. Así, se vendió Hungría a Deutsche Telekom, Chile al grupo local Quiñenco o Francia a Vodafone. También se vendieron los activos en Canadá, la India y todas las posiciones de BellSouth en Latinoamérica se cedieron a Telefónica.

No es hasta el año 2014, con la superación de la CFG en Estados Unidos, cuando ATT vuelve a mirar al exterior. Después de varios intentos fallidos de comprar uno de los operadores globales europeos, como Vodafone o Telefonica, entra en México con las compras de Lusacell Celular y Comunicaciones Nextel. También acelera las compras de empresas de contenidos y de servicios en segmentos como la publicidad, la ciberseguridad y el *cloud* (*servicios en la nube*, en castellano). Así, compra DirectTV

en 2015 por casi \$48.000 millones y acuerda la compra de Time Warner por \$108.700 millones en 2016. Una clara apuesta por la integración vertical en la industria extendida TMT, que ha ido aumentando el grado de internacionalización de su negocio.

En paralelo, ATT está trabajando en la digitalización de su red para convertirla en una plataforma global donde puedan conectarse multitud de clientes y proveedores de servicios. Y pretende que sea una vía de crecimiento global de su negocio al facilitarle el acceso a los mercados internacionales (E4).

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

ATT está internacionalizada desde hace mucho tiempo por las exigencias de las empresas norteamericanas de disponer de servicios globales. Su presencia en el mercado corporativo global se extiende a 200 países y cubre el 96% de la geografía mundial (E49). Pero la internacionalización de ATT en el mercado residencial durante el periodo analizado no es significativa, al igual que sucede con su competidor Verizon. El importante tamaño, ritmo de crecimiento y buenas condiciones competitivas del mercado interno estadounidense explican suficientemente esta situación.

Pero a diferencia de Verizon, su sólida situación financiera durante estos años le ha permitido aplicar una estrategia oportunista ante las dificultades que la CFG y los OTTs planteaban a varios operadores internacionales. ATT generaba más de \$45.000 millones al año de caja, lo que reforzaba su posición competitiva para liderar una nueva ola de consolidación global en la industria (E7). Porque las ventanas de oportunidad para entrar y salir de los mercados locales de telecomunicaciones son escasas y se presentan puntualmente:

*“ATT sí se plantea salir de Estados Unidos después de la CFG. De hecho, hace un acuerdo con América Móvil para extenderse por Latinoamérica, pero no logra implantarlo finalmente. Intenta comprar Telefonica, pero no le sale la operación por el veto del Estado español. También lo intentaron con Vodafone. Pero ninguna de las 3 operaciones les salió bien. Experimenta de forma directa la resistencia de los gobiernos europeos a su entrada en Europa a través del control de uno de sus grandes operadores” (E35).*

También fue diferente el enfoque estratégico de negocio adoptado por ATT para competir en la industria extendida TMT. “Su estrategia se dirigió a desarrollar el negocio a través de la entrada en negocios adyacentes y focalizados en el mercado

doméstico” (E22). De esta manera, mientras que Verizon enfocó su crecimiento hacia el desarrollo del negocio de telecomunicaciones móviles mediante la mejora de la cobertura y calidad del servicio liderando la implantación de la tecnología LTE, ATT optó por una mayor integración de los servicios fijo-móvil y una diferenciación a través de los contenidos. Su estrategia corporativa fue claramente definida hacia una integración vertical dentro de la industria extendida TMT. Porque buscaba que la experiencia del cliente fuese 100% controlada por la compañía y necesitaba ampliar sus fuentes de crecimiento. Adicionalmente, la amenaza competitiva de los grandes operadores de cable domésticos, como Comcast, ofreciendo servicios integrados de telecomunicaciones y vídeo, reforzaron esa necesidad de adoptar un nuevo posicionamiento estratégico en ATT (E3, E26, E49).

No obstante, parece que la estrategia de ATT respecto a los contenidos no se planteó como forma de subvencionar el negocio de conectividad con el valor que le aportaba poseer unos contenidos en exclusiva. Y para reforzar esa estrategia, se apoyó organizativamente en la creación de una unidad de negocio enfocada a los contenidos y la publicidad que facilitara una escalabilidad global del negocio. Un cambio organizativo que reflejase un equilibrio entre los negocios de contenidos y de telecomunicaciones, al designar dos vicepresidentes ejecutivos, uno de Contenidos y otro de Servicios de Comunicación (E26).

Por otro lado, desde un punto de vista financiero y operativo, apostar por una mayor integración de los servicios buscaba generar ventajas por las sinergias y economías de escala que ayudasen a mantener los márgenes del negocio. De hecho, la entrada en el mercado de telecomunicaciones mexicano parece haber obedecido más a las ventajas competitivas que ofrecían sus sinergias operativas con el negocio doméstico. Porque la gestión de USACell en México podía vincularse a la gestión del negocio doméstico de Estados Unidos debido a que se generaba mucho tráfico telefónico entre los dos países (E3, E30).

Por ello, ATT implantó un programa de transformación interna que alcanzaba a todas las áreas de la empresa y busca la excelencia en la prestación de servicios integrados” (E4). A través de ese plan, la compañía está inmersa en una virtualización de sus redes que le permita competir a nivel global con las empresas tecnológicas. En este sentido, en la convención del 2013, el CEO de la división de Comunicaciones, Donovan, situó

a ATT como una futura empresa de software y fijó el objetivo de disponer del 75% de los servicios virtualizados para el año 2020 (E4, E49)

### *Caracterización del modelo de internacionalización*

La limitada presencia internacional de ATT durante la última década no ha sido un obstáculo para que el operador siga liderando el ranking mundial de los OTs. Las características particulares del mercado doméstico de telecomunicaciones de Estados Unidos lo explican suficientemente.

Pero a pesar del planteamiento racional característico de las empresas estadounidenses al evaluar sus inversiones, ATT no ha dejado de tener un enfoque oportunista hacia la internacionalización. Su sólida posición financiera, unida a la débil posición en la que se encontraban los principales operadores europeos desde la CFG, ofrecían a ATT la oportunidad de liderar una nueva etapa de consolidación global en la industria. Varias son las fuentes que han indicado que ATT se planteó la compra de Telefonica y la de Vodafone. Pero las resistencias institucionales, por un lado, y la mayor ponderación de los criterios financieros sobre los puramente asociados a una mejora de la posición competitiva global, por otro, resultaron suficiente para no llevar a término las operaciones.

En definitiva, ATT no se planteó la internacionalización como un proceso independiente y excluyente. Lo consideró como una palanca integrada en la revisión estratégica de su posicionamiento competitivo en la industria extendida TMT y como un instrumento más para alcanzar los objetivos financieros y de negocio fijados. Por tanto, la gestión de su internacionalización se realizó condicionada a la estrategia corporativa adoptada para el negocio.

## **5.6 BT**

### *Perfil de la empresa*

BT es el OT incumbente del Reino Unido y el primer europeo que se enfrentó a la competencia en su mercado doméstico. Fue en 1982, cuando se eliminó el monopolio estatal y se adjudicó una licencia a Cable y Wireless para crear Mercury

Communications como red de telecomunicaciones alternativa. Este rasgo distintivo del mercado doméstico británico hizo que BT fuese el operador que antes buscara oportunidades de crecimiento fuera de su mercado local. También contribuyó al deseo de crecer internacionalmente el hecho de que en 1984 se iniciase la privatización de la compañía mediante una colocación de la mayoría de su capital en las bolsas de Londres, Nueva York y Tokio. Aunque no es hasta 1993 cuando el Estado británico vende sus últimas participaciones y abandona por completo la propiedad del operador.

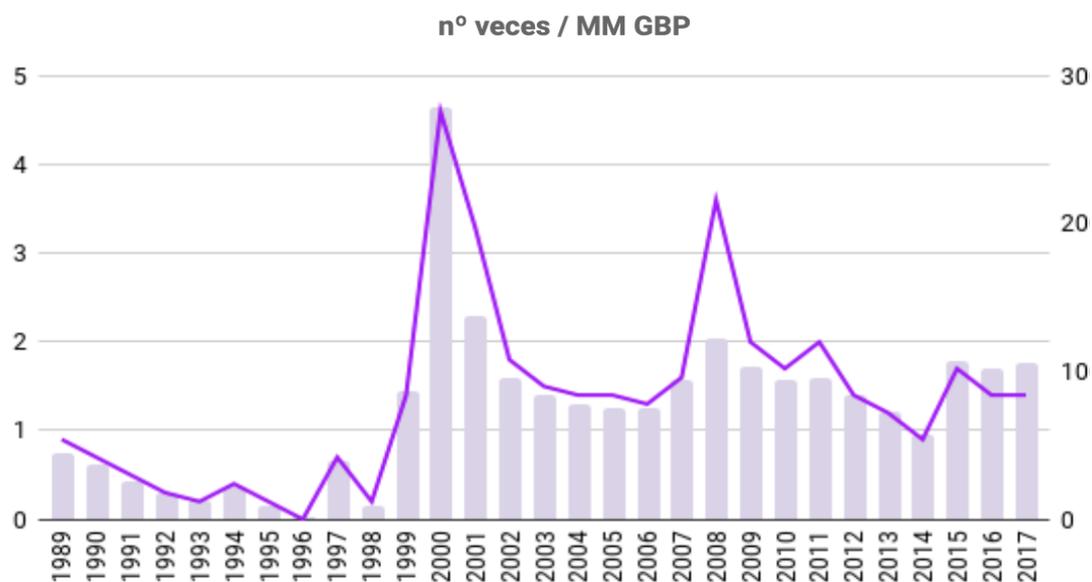
Por otro lado, la cercanía cultural de Estados Unidos y el Reino Unido y la coincidencia de las políticas liberalizadoras de Reagan y Thatcher también contribuyeron a que sus operadores nacionales afrontaran proyectos conjuntos durante la primera ola de expansión internacional de la industria.

Su primer ejecutivo fue Sir Ian Wallance, un directivo de la Oficina de Correos de la que se escindió BT. Con el foco de negocio en ofrecer servicios globales a las compañías multinacionales, lideró la compañía como primer ejecutivo desde 1984 a 1995, año en el que pasó a la Presidencia. Le sucedió en el cargo Sir Peter Bonfield, que apostó por invertir en nuevos mercados para ofrecer servicios localmente al mercado residencial. Pero los problemas de deuda, márgenes y valoración de BT tras el estallido de la burbuja puntocom le hicieron dimitir. Le sustituyó Ben Verwaayen, que aplicó un drástico programa de reestructuración y desinversiones que retiró a BT del negocio móvil y la enfocó en el mercado de servicios a empresas. Pero la debilitada posición competitiva del operador facilitó la llegada de Ian Livingston en 2008, quien gestionó los años posteriores a la CFG profundizando en los programas de racionalización y reestructuración. En 2013 le sucedió Gavin Patterson, que apostó por recuperar la presencia del operador en el negocio móvil para poder ofrecer servicios convergentes en su mercado doméstico. Pero el deterioro de la posición competitiva de su filial de servicios corporativos globales, y las dificultades para consolidar su posición en el Reino Unido hicieron que anunciara que abandonaba el cargo a finales de 2018. Le sustituirá Philip Jansen, un empresario británico que fue CEO de Worldpay.

En 2017 generó casi 24.000 millones de libras de ingresos totales, un 1,3% inferior a la cifra generada en el ejercicio anterior, y que le situaba en el puesto número 16 del ranking mundial por volumen de facturación (ETNO, 2019). Una pérdida de 6 puestos en el ranking mundial respecto a 2008 (IDATE, 2011). Y aunque ese nivel de negocio

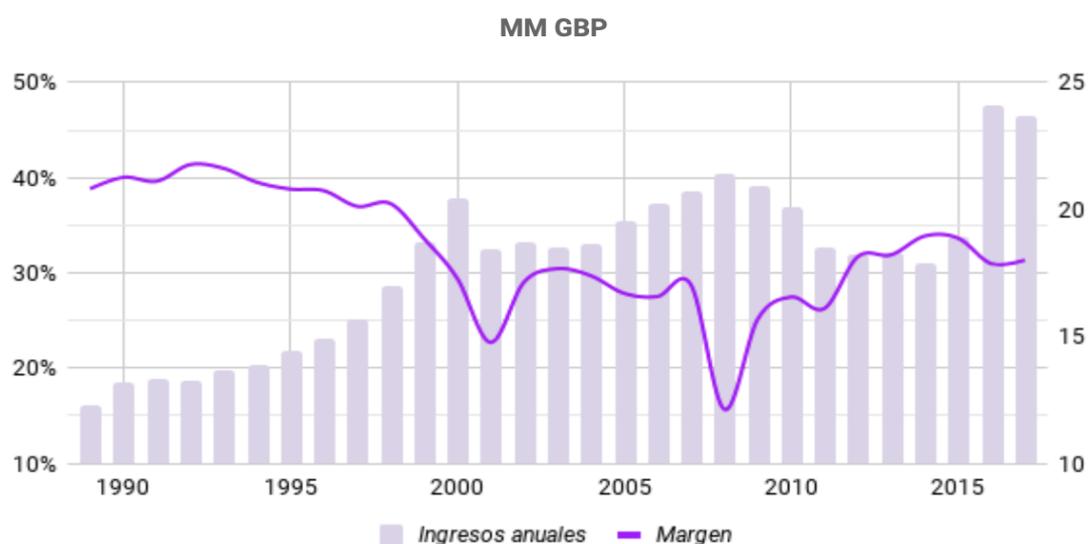
superaba en un 11% el nivel de facturación previo a la CFG, ese incremento sólo reflejaba la adquisición de O2 en 2015 y no una mejora del crecimiento orgánico. En realidad, la tendencia en los últimos años de los ingresos era decreciente y sólo un estricto enfoque estratégico en la racionalización de las operaciones permitió una mejora en los márgenes EBITDA y reducir su elevada deuda (Figuras 33 y 34).

**Figura 33. Deuda neta y ratio de endeudamiento: BT (1990-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

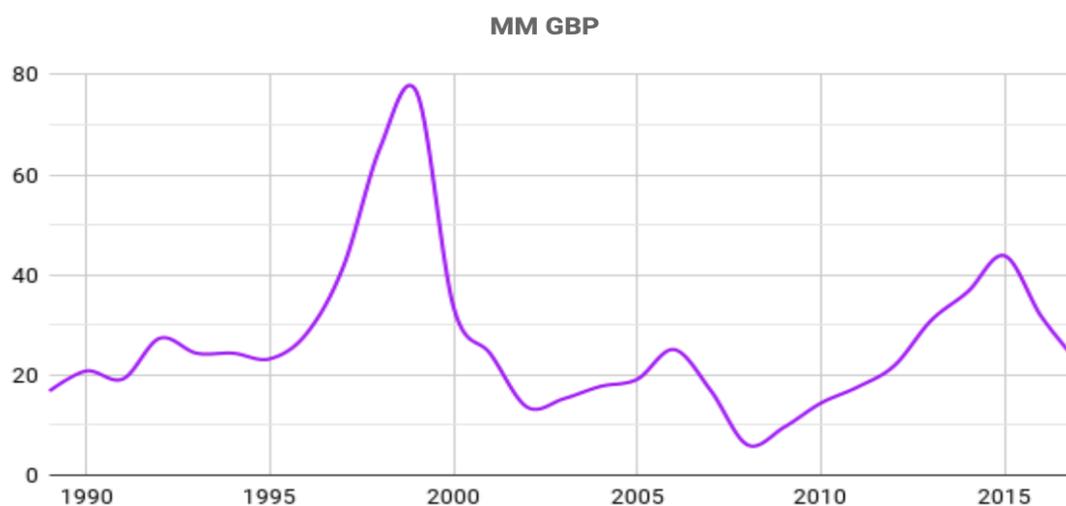
**Figura 34. Margen e ingresos anuales: BT (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

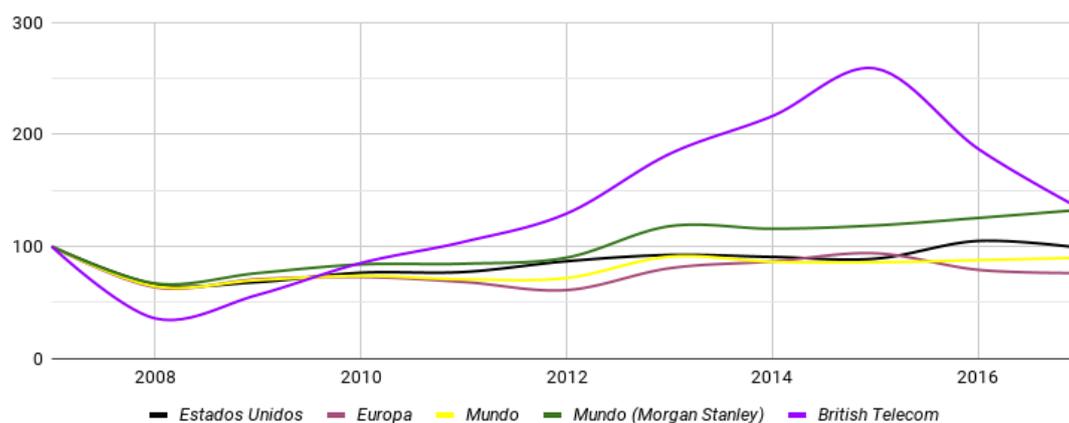
Por otro lado, aunque la compra de O2 ha penalizado su valor, su capitalización bursátil en 2017 era de 22.500 millones de libras. Este dato le permitió obtener un desempeño bursátil superior al europeo y mundial en el periodo analizado y recuperar una valoración que llegó a mínimos históricos justo antes de la CFG (Figuras 35 y 36).

**Figura 35. Valor capitalización: BT (1997-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

**Figura 36. Comparativa capitalización: BT - índices sector (2007-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

Respecto a su posicionamiento de negocio, BT es uno de los operadores líderes en la prestación de servicios globales a EMs a través de su filial BT Global Services. No obstante, su posición competitiva en este segmento de negocio ha ido deteriorándose durante los últimos años ante la fuerte competencia de los nuevos entrantes del sector

tecnológico. La limitada experiencia de BT en la provisión y gestión de servicios convergentes a nivel local también limitaron su capacidad para competir en este segmento de negocio y poder mantener una relevancia internacional en la industria global de las Telecomunicaciones.

Actualmente sólo está presente operativamente con una oferta integrada de servicios al mercado residencial en el Reino Unido. Y su presencia internacional se limita a sus operaciones de servicios globales a multinacionales a través de BT Global Services. Como resultado, en 2017 generó fuera del Reino Unido el 17% de sus ingresos totales y mantenía el 22% de sus 105.800 empleados. Un nivel de internacionalización muy inferior al que generaba en el año 2008 debido al repliegue de su división de negocio a multinacionales y a la reincorporación de O2 para reforzar su posición competitiva en su mercado doméstico.

### *Desarrollo internacional*

Como ya se ha comentado anteriormente, la primera fase de internacionalización de BT se centró en proveer servicios globales de telecomunicaciones a EMs. Para ello, el operador estableció unas alianzas con otros operadores que exigió en varias ocasiones un intercambio accionarial. De esta manera, BT adquirió inicialmente una participación minoritaria en MCI, que posteriormente tuvo que abandonar para aliarse con ATT (invirtió en McCaw Cellular Communications, origen de ATT Wireless).

Fue a partir de 1995 cuando la compañía decide invertir localmente para competir por el creciente mercado residencial en los negocios de la telefonía fija y móvil. Se extiende inicialmente por Europa en Italia, Alemania, España, Escandinavia y Suiza. Y entre 1996 y 2000 decide ampliar el alcance de su internacionalización a países fuera de Europa entrando en Nueva Zelanda, India, Malasia, Corea del Sur y Canadá. También sigue reforzándose en Europa, con inversiones adicionales en España, Italia, Alemania y Suecia o nuevas inversiones en Irlanda y Países Bajos.

Pero con el estallido de la crisis puntocom de 2001, la compañía comienza a deshacer posiciones en varios mercados (Turner y Gardiner, 2007). Durante ese año vende India, Malasia, Suecia, Canadá, Nueva Zelanda y parcialmente España. Por el contrario, refuerza su posición en Irlanda e Italia.

A partir del año 2002, con la escisión de la división del negocio móvil bajo la marca O2, BT decide enfocarse en ofrecer servicios a empresas tanto a nivel local como global. Adquiere activos de red como Infonet y empresas proveedoras de servicios corporativos, principalmente en países europeos como Francia, Italia, España, Alemania o Polonia. Pero con la llegada de la CFG en 2008, BT necesitaba mejorar sus ratios de rentabilidad en detrimento del tamaño. Para ello, realizó varias desinversiones puntuales en países como Alemania, Italia, Francia y la India que mejoraron significativamente su posición financiera y márgenes del negocio.

Pero la necesidad de responder a la creciente demanda de servicios integrados *quadrupleplay* le obligaba a recuperar una posición inversora para mantenerse competitivo en su mercado doméstico. Para ello, BT se centró en recuperar un papel relevante en el negocio móvil y asegurarse el acceso a contenidos exclusivos para su oferta de banda ancha en Europa. También intenta, sin éxito, adquirir los activos de ESPN en el Reino Unido e Irlanda. Posteriormente trata, otra vez sin éxito, de comprar los negocios de móvil en Europa de Telefónica. Finalmente, consigue retomar el negocio móvil comprando en 2014 el operador móvil Everything Everywhere a Orange/Deutsche Telekom y, así, reforzar su posición competitiva en el Reino Unido.

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

La estrategia de internacionalización de BT comienza con el establecimiento de alianzas estratégicas con otros operadores europeos y americanos. Cuando formó alianza en Concert con MCI, lo hizo para competir en el mercado de los servicios globales a multinacionales. Pero para competir en el mercado residencial, particularmente en Europa, lo hizo asociándose para formar los operadores alternativos (*challengers*, en inglés) en cada país, lo que le permitió no ser considerado por el regulador como un operador incumbente (Cairo, 2006). Por tanto, su estrategia de propiedad fue aliarse con socios locales que no tenían experiencia de operador para formar los segundos operadores y competir con el incumbente local. De esta manera, en Alemania se alió con el grupo industrial alemán VIAG en una empresa conjunta al 50%, que luego pasó a ser del 45% por la entrada de Telenor. En España se alió con su competidor en Reino Unido, Vodafone, para obtener la segunda licencia de móvil. En Italia se unió a la Banca Nazionale del Lavoro (BNL) para formar el consorcio Albacom,

también con la participación del grupo de medios Mediaset. Y en Escandinavia se unió a grupos locales y a sus ya socios Telenor y Tele Danmark. Continuó asociándose, generalmente como minoritario y sin control de la sociedad, con socios locales para entrar en Bélgica, Holanda o Francia. Siempre en consorcio, BT aportaba la experiencia industrial y los socios las primeras infraestructuras, una base inicial de clientes, financiación y contacto directo con el regulador. Esta estrategia daba mucha flexibilidad a BT, pero no le dio el control de las operaciones, lo que perjudicaba la obtención de sinergias (Cairo, 2006). Por tanto, esta estrategia de ser el socio tecnológico de los segundos operadores en los países donde entraba BT no resultó exitosa. Por un lado, la posición minoritaria de BT no le permitió influir en las principales decisiones estratégicas de esos operadores. Por otro lado, tampoco pudo reforzar su posición competitiva global obteniendo las ventajas por la obtención de economías de escala y la generación de sinergias (E6).

No obstante, la estrategia de propiedad para el negocio de servicios a las multinacionales tuvo más éxito. Se inició en 1993, cuando se crea una alianza global llamada Concert, con BT como socio mayoritario con un 75% y MCI un 25%. Fue una alianza ofensiva, hacia un mercado internacional en pleno crecimiento y donde las economías de escala se creían importantes para alcanzar un liderazgo global. BT logró posicionarse rápidamente como proveedor de referencia de las empresas europeas y americanas, pero el posterior intento de fusionar ambas empresas descarriló e hizo fracasar la alianza. Afortunadamente, BT logra atraer la atención de ATT, que lo incorpora como socio internacional en una nueva alianza que se extendía a los servicios de telefonía fija, móvil, datos e internet. Fueron los momentos dorados de BT como OT líder a nivel mundial.

Pero el estallido de la burbuja tecnológica, unida a la gran deuda acumulada por ATT en las compras de AOL y varios operadores de cable, y por BT con las licencias 3G del Reino Unido, Francia, Alemania y Holanda, presionan para que esa alianza no llegara a implantarse (Cairo, 2006). Estas circunstancias hicieron que la estrategia internacional de BT se concentrara en Europa, intentando recuperar el control operativo y accionarial de algunas de sus operaciones vinculadas al negocio de empresas para enfocarse en este mercado. Lo hizo en Alemania, Holanda, Irlanda y España (E15, E20).

Más tarde compró la red de datos europea Infonet, de propiedad americana. Se quería el control de las operaciones para poder obtener las sinergias que las alianzas y acuerdos minoritarios con socios locales no le habían reportado hasta entonces. Durante esos años, la estrategia de BT se convierte en regional, enfocada en alcanzar un liderazgo europeo en el negocio de las grandes corporaciones, abandonando el resto de negocios y la expansión fuera de Europa (Turner, 2005).

Como consecuencia, un posicionamiento estratégico enfocado en los servicios para empresas y la retirada del segmento residencial y del negocio móvil debilitaron enormemente su capacidad para competir por el liderazgo global de la industria. Porque BT se excluyó de la ola de crecimiento que el móvil e internet para particulares supuso para la industria de las Telecomunicaciones y perdió su posición entre los grandes OTs a nivel mundial (E18).

Además, el posterior impacto de la CFG y de la competencia de los nuevos entrantes en la dinámica competitiva de la industria obligaron a BT a profundizar en la reestructuración del negocio y acentuó la pérdida de relevancia en la escena internacional. Los recientes problemas en su filial de servicios globales a empresas han vuelto a drenar unos recursos que necesita para poder ser líder en su mercado doméstico.

#### *Caracterización del modelo de internacionalización*

La internacionalización de BT durante el periodo iniciado por la CFG se caracteriza por su enfoque defensivo y reactivo. Especialmente durante los primeros años de la Gran Recesión, cuando la situación financiera de la compañía estaba muy debilitada y la supervivencia como operador independiente estaba en riesgo. Ante esta situación, BT se ve obligado a replegarse de aquellos países donde su posición competitiva a través de su filial BT Global Services todavía era buena y tenía valor. Además, el entorno institucional de BT le lleva a enfocarse en su mercado local ante la realidad de un futuro convergente fijo-móvil en la industria de las Telecomunicaciones. La dimensión internacional del negocio cede su tradicional protagonismo ante la necesidad de consolidar su posición competitiva en el único mercado de gran tamaño donde todavía puede competir siendo líder (E2, E10, E49).

Como consecuencia de este planteamiento de supervivencia, se hace un intento fallido de adquirir el negocio móvil de Telefonica en el Reino Unido. Posteriormente, en 2015, se consigue comprar Everything Everywhere a Orange y Deutsche Telekom. Fue una operación que podría considerarse técnicamente como una desinternacionalización de BT, pero que realmente es el resultado de una estrategia corporativa de negocio fuertemente condicionada por las circunstancias particulares de la empresa.

En definitiva, BT ha implantado un planteamiento defensivo hacia su internacionalización como medio para recuperar su capacidad para competir en una industria convergente y ampliada hacia TMT.

## **5.7 Deutsche Telekom**

### *Perfil de la empresa*

Deutsche Telekom es el OT incumbente de Alemania que, como otros competidores europeos, nace de la antigua empresa estatal de Correos, Teléfonos y Telégrafos. En 1996 comienza a cotizar en bolsa, con una privatización parcial por parte del Estado alemán. En aquellos momentos, Deutsche Telekom era la compañía de telecomunicaciones más grande de Europa y la tercera más grande del mundo en términos de facturación (Kranenburg y Hagedoorn, 2008).

No obstante, el Estado alemán ha seguido presente en el accionariado del operador con una participación, directa e indirecta, cercana al 32% en 2018. Por lo que sigue ejerciendo mucha influencia sobre las decisiones de su Consejo de Administración, incluida la gestión de su internacionalización. En cualquier caso, su condición de empresa cotizada le ha permitido acceder al mercado global de capitales para financiar su desarrollo en el exterior.

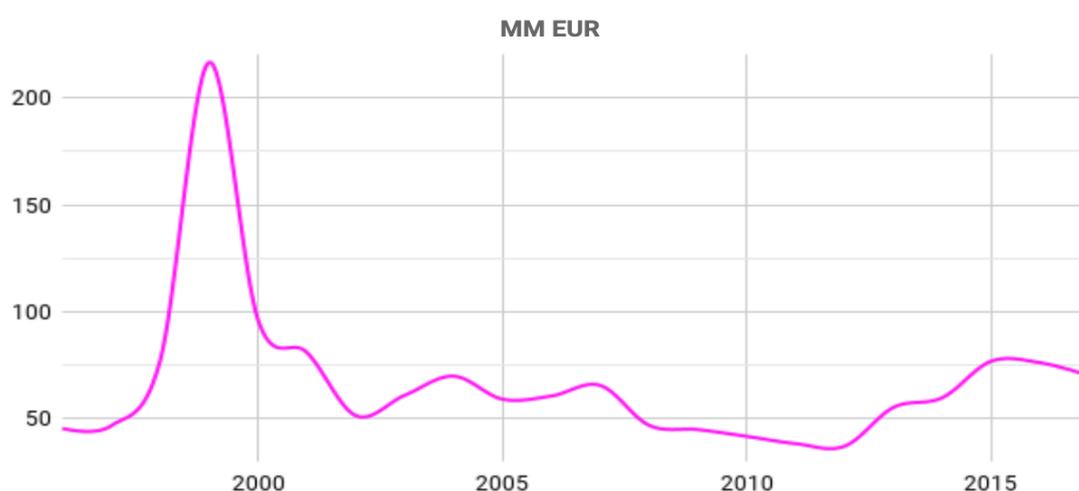
Desde su salida a Bolsa, Deutsche Telekom ha tenido cuatro consejeros delegados que han dirigido la compañía en periodos con entornos institucionales muy diferentes. Así, Ron Sommer lideró la frenética etapa de crecimiento exuberante de finales de los años 90 hasta la debacle de la crisis de las puntocom. El elevado endeudamiento resultante de su agresiva política de compras, y el desplome del valor de la compañía, le forzaron a dimitir acuciado por el gobierno alemán y los inversores. En 2002 le sucedió Kai-

Uwe Rieke, un ejecutivo alemán de 41 años procedente del negocio móvil que se enfocó fundamentalmente en reestructurar el grupo y recuperar los indicadores de negocio y su valoración en bolsa. Pero sin disponer de muchos apoyos desde el comienzo, y con una limitada experiencia en este tipo de trabajo, también se vio forzado a dejar su puesto cuatro años después.

Es en 2006 cuando se inicia un nuevo periodo caracterizado por una mayor disciplina financiera y una priorización de la ejecución sobre la estrategia. Los alemanes René Obermann, como Consejero Delegado hasta 2013, y Timotheus Hötting, como Director Financiero desde 2009 y Consejero Delegado desde 2014, han sido las dos personas que han liderado la recuperación de Deutsche Telekom desde la CFG.

Deutsche Telekom generó en 2017 unos ingresos totales de casi €75.000 millones, un 2,5% más que en el ejercicio anterior y un 21,5% superior al nivel de ventas de 2008. Como consecuencia, DEUT Deutsche Telekom ocupaba en 2017 el 6º lugar en el ranking mundial de operadores (ETNO, 2019), perdiendo 2 puestos respecto a 2008 ante el ascenso de China Mobile y la japonesa Softbank (IDATE, 2011). Su capitalización bursátil de €70.175 millones suponía una mejora del 7% respecto a su valor previo a la CFG (Figura 37).

**Figura 37. Valor capitalización: Deutsche Telekom (1997-2017)**

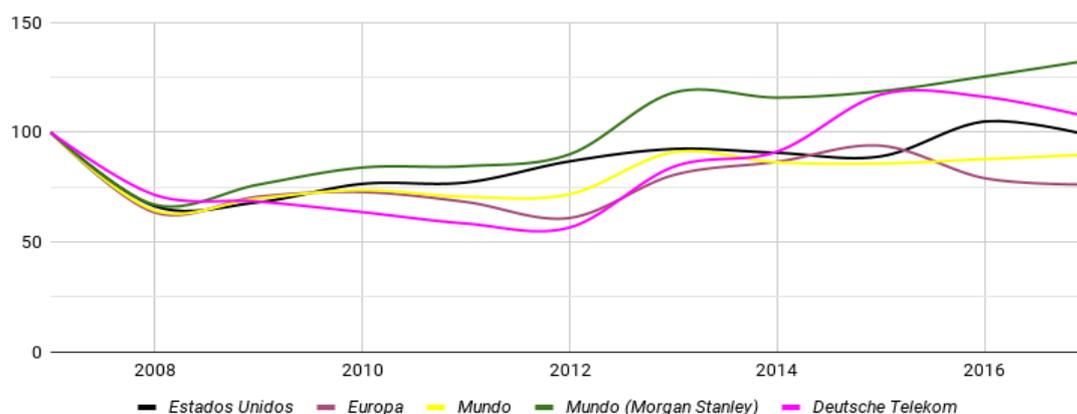


Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

En realidad, esa mejora bursátil se concentra a partir del año 2014 sustentada por los excelentes resultados de su filial de móvil en Estados Unidos. Este hecho se refleja en

un desempeño bursátil inferior al europeo y mundial en la primera mitad del periodo analizado y en una mejora posterior, que le ha permitido batir los índices internacionales de la industria (Figura 38).

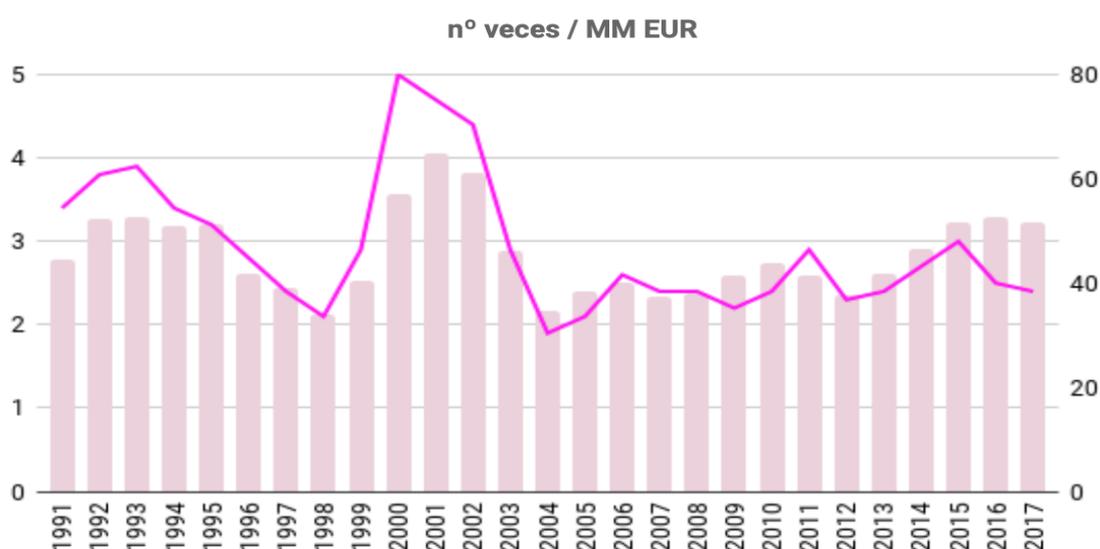
**Figura 38. Comparativa capitalización: Deutsche T. - índices sector (2007-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Bloomberg.

Respecto a su situación financiera, y después de haber experimentado un rescate financiero por parte del Estado alemán a consecuencia de la crisis puntocom, su nivel de deuda y ratio de endeudamiento se han mantenido dentro del rango aceptado por el mercado para la industria (Figura 39).

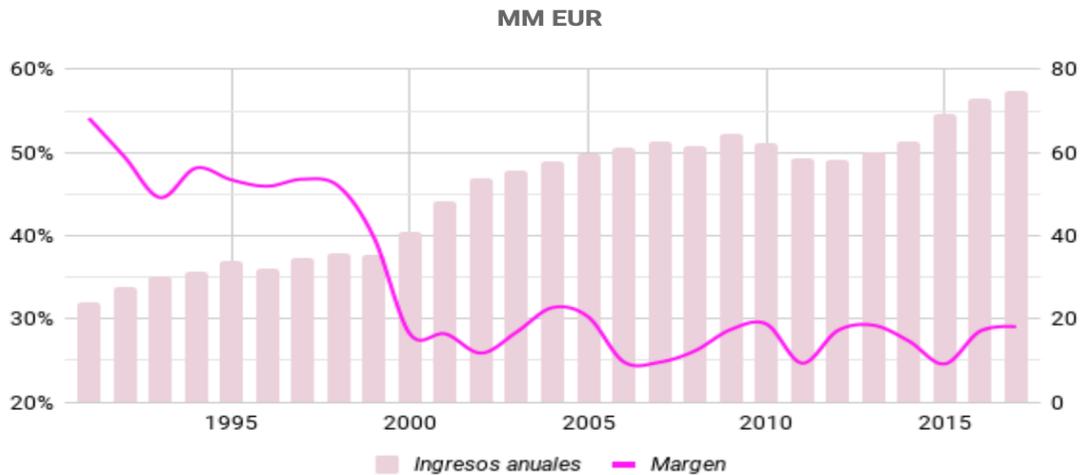
**Figura 39. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Deutsche Telekom (1990-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos Factset.

A ello ha contribuido el crecimiento estable de los ingresos con un margen EBITDA entre el 25% y el 30% (Figura 40).

**Figura 40. Margen e ingresos anuales: Deutsche Telekom (1989-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset.

En cuanto a su posicionamiento de negocio, Deutsche Telekom es uno de los operadores líderes en la oferta de servicios convergentes al mercado residencial por su tradicional fortaleza en los negocios de servicios fijo y móvil. En la prestación de servicios globales a EMs ha sido tradicionalmente uno de los operadores más competitivos, pero la progresiva desintermediación de la cadena de valor de la industria y la presión de nuevos competidores especializados en este segmento le han hecho perder competitividad.

Fuera de Alemania, en 2017 estaba presente operativamente en 14 países de Europa y en Estados Unidos, donde generó conjuntamente el 67% de sus ingresos totales, tenía el 68% de sus 196.300 clientes y casi el 53% de sus 217.349 empleados. Un grado de internacionalización superior al que tenía en el año 2008, aumentando entre 7 y 14 puntos porcentuales su peso relativo en esas dimensiones. Pero debido fundamentalmente al fuerte crecimiento del negocio en Estados Unidos a través de su filial móvil T-Mobile.

### *Desarrollo internacional*

Deutsche Telekom realizó una de sus primeras inversiones fuera de Alemania acudiendo en 1992 a la privatización del operador UTEL en Uruguay. Lo hizo en consorcio con ATT y la empresa estatal PTT Nederland (Sarkar et al., 1999). Durante los siguientes años, hasta el año 2001, invirtió principalmente en Europa (Rusia, Hungría, Reino Unido, Francia, España, Holanda, Austria, Polonia, Chequia, Kazajistán, Croacia, Macedonia, Eslovaquia, Montenegro, Bosnia y Herzegovina), en Asia (Indonesia, Malasia y Filipinas) y en Estados Unidos. Realizando compras de operadores, acudiendo a las privatizaciones de los operadores nacionales incumbentes, y adjudicándose nuevas licencias.

Pero con la crisis puntocom, como el resto de los operadores, Deutsche Telekom comenzó un periodo de reestructuración en sus posiciones internacionales. Se vendieron activos en Filipinas, Indonesia, Reino Unido, España, Hungría, Ucrania y Rusia. Y se reforzaron las posiciones en Europa (Chequia, Serbia, Montenegro, Polonia, Eslovaquia, Holanda y Grecia) y Estados Unidos. También entró en Puerto Rico en 2008.

Desde la CFG, Deutsche Telekom no ha realizado ninguna compra significativa a nivel internacional fuera de Europa. Decidió reforzar su posición competitiva en los mercados europeos prioritarios. También se deshicieron posiciones en activos dedicados a la prestación de servicios globales para liberar recursos y reforzar el negocio residencial en Europa. Incluso se intentó la venta de las operaciones en Estados Unidos y Reino Unido. De hecho, en 2011 se anunció la venta de TMobile USA a ATT, pero las autoridades norteamericanas no lo aprobaron.

Finalmente, la empresa conjunta que se creó con Orange en el Reino Unido en 2010 se vendió a BT en 2014, por lo que Deutsche Telekom pudo salir del mercado británico. Pero su decisión de abandonar Estados Unidos fue revertida por Timotheus Höttges al asumir el cargo de Consejero Delegado en 2014. Y después de varios intentos fallidos de unirse a Sprint, Deutsche Telekom ha logrado reforzar su posición en Estados Unidos con el anuncio de su adquisición en 2018 (autorizada por la FCC en 2019).

### *Gestión estratégica de la internacionalización*

La estrategia de internacionalización de Deutsche Telekom, como la de BT, se inició con el establecimiento de las alianzas estratégicas con otros operadores europeos y americanos. El socio preferencial de Deutsche Telekom ha sido tradicionalmente France Telecom (Orange, en la actualidad).

Pero antes de utilizar las alianzas como una palanca estratégica para consolidar su posicionamiento global, Deutsche Telekom ya había realizado individualmente inversiones en países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Japón, Bélgica, Holanda, Hong Kong, Ucrania, Singapur, Hungría y China. Durante los años 90 siguió extendiendo sus operaciones a Austria, Suiza, Polonia, Chequia, Rusia e Italia en Europa; a Indonesia, Malaysia, Filipinas, Tailandia, Turquía, Israel y Kazajistán en Asia y Mozambique en África (Cairo, 2006).

La alianza con France Telecom comenzó a fraguarse en 1992 con el objetivo de dar servicio a las EMs de sus propios países que se extendían por el mundo. La primera alianza con FT se denominó euronetcom, que en 1994 se convirtió en Atlas al acordarse un mayor grado de integración y compromiso por parte de los socios. Posteriormente se amplió el alcance geográfico de la colaboración a Estados Unidos, y para ello se incluyó a Sprint como socio en una nueva alianza denominada Global One. Turner (2005) caracterizó la estrategia de Ron Sommer al frente de Deutsche Telekom durante este periodo como la más global y ofensiva de todos los OTs. Una estrategia muy similar a la llevada a cabo por Juan Villalonga en Telefónica.

A partir de la crisis puntocom, y con las graves dificultades financieras que atravesaba la empresa, el nuevo CEO Kai-Uwe Ricke orienta su enfoque estratégico a reestructurar el negocio y consolidar su posición regionalmente. Ello supone una desinternacionalización de las posiciones fuera de Europa, salvo Estados Unidos y las operaciones del negocio para multinacionales. Una nueva estrategia corporativa, que prioriza la disciplina financiera, reemplaza los planes de competir a nivel global y conlleva una regionalización del negocio de Deutsche Telekom. En este sentido, en el Capital Markets Day de 2007 se presentó el negocio móvil como la principal palanca de crecimiento internacional (Deutsche Telekom, 2007). Pero se anuncia que sólo se realizarán operaciones de crecimiento orgánico o inorgánico en Europa y Estados

Unidos si cumplen unos estrictos criterios financieros. “Deutsche Telekom es un caso algo distinto. Siempre ha buscado no endeudarse mucho, buscar fusiones entre iguales, buscar socios con los que se entienda por tener un vínculo político o cultural” (E35).

Adicionalmente, y para liderar todos los esfuerzos de reducción de costes y liberar recursos que financiasen el refuerzo en mercados prioritarios, se implantó en 2007 el programa Save 4 Service. Su objetivo era conseguir liberar €4.500 millones hasta el año 2010 a través de un plan de desinversiones y una optimización de las operaciones (E47). Este enfoque regional y de búsqueda constante de eficiencias se acentúa a partir de la CFG, con el deterioro de los mercados europeos más maduros. Deutsche Telekom acelera su interés por reforzarse en los países del centro y este de Europa en detrimento del Reino Unido y de Estados Unidos. Y aumenta la presión por ganar en eficiencia y mantener los indicadores financieros bajo control para evitar las dificultades financieras sufridas con la explosión de la burbuja puntocom. El programa Save 4 Service logra obtener €5.400 millones en ahorros, un 20% superior al objetivo inicialmente planteado (Deutsche Telekom, 2010).

No obstante, durante el Capital Markets Day de 2010 se planteó una nueva vía de crecimiento a través de la prestación de servicios de valor añadido sobre redes virtualizadas (Deutsche Telekom, 2010). Deutsche Telekom identificó en las industrias del automóvil, la salud, los medios y la energía un potencial de crecimiento que se cuantificó en €1.000 millones de ingresos anuales para el año 2015. Como ocurrió con otros OTs, una apuesta poco ambiciosa hacia los servicios de valor añadido sobre red neutra. Esta apuesta por crecer en la industria extendida TMT no ha generado los resultados esperados hasta la fecha (E15).

Con el nombramiento de Timotheus Höttges como consejero delegado, la estrategia de Deutsche Telekom se mantiene en su disciplina financiera, aunque se introducen una serie de cambios. Durante el Capital Markets Day de 2015, se reafirma el buen comportamiento del mercado norteamericano, aunque las dificultades para liderar la consolidación de los operadores europeos siguen condicionando la estrategia de internacionalización de Deutsche Telekom (Deutsche Telekom, 2015). También se reitera que los resultados financieros deben seguir primando sobre los argumentos estratégicos que puedan poner en riesgo la solvencia de la compañía. Por tanto, se mantiene la línea estratégica de no hacer ninguna adquisición fuera de los mercados

donde ya se está operando. Y se introduce la necesidad de consolidar las redes fijo-móvil para poder prepararse para ofrecer servicios convergentes de forma eficiente. Por último, se apuesta por el desarrollo de los nuevos servicios de valor añadido a través de acuerdos con terceros y no optar por la producción propia, incluido los contenidos.

### *Caracterización del modelo de internacionalización*

La internacionalización de Deutsche Telekom durante los últimos 10 años se ha caracterizado por un planteamiento conservador y por una férrea disciplina financiera. Una actitud defensiva orientada hacia Europa del Este donde los directivos del operador y el gobierno alemán tienen una influencia muy significativa. Una de las causas de este planteamiento conservador podría encontrarse, como con Orange, en la determinación interna de no sobrepasar una ratio de endeudamiento de 2 veces EBITDA (E47).

El mantenimiento de su presencia en Estados Unidos, y el reciente reforzamiento de su posición competitiva con la compra de Sprint, puede considerarse oportunista al darse las circunstancias necesarias para cumplir las exigencias financieras del Grupo. Pero existen dudas de que su presencia en una región fuera de Europa se mantenga a largo plazo. “Deutsche Telekom no puede ser el consolidador del mercado norteamericano en el escenario de una industria TMT” (E35).

Por otro lado, el proceso de análisis, evaluación y decisión sobre los aspectos estratégicos de la internacionalización está centralizado y liderado por el Grupo. Salvo en el caso de TMobile, que actúa como una empresa independiente (E47). Pero la fuerte influencia del gobierno alemán ha seguido marcando las decisiones estratégicas del grupo y limita mucho su capacidad de actuación (E47, E48).

En resumen, el planteamiento estratégico de Deutsche Telekom hacia la internacionalización se ha caracterizado por la regionalización de sus actividades. Su apuesta por consolidar su presencia en Europa del Este y en Estados Unidos le ha permitido beneficiarse de las ventajas de estar en países de gran tamaño y en crecimiento. Y el impacto negativo de la convergencia y los OTTs han condicionado en menor medida su internacionalización.

## 6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS MODELOS TEÓRICOS

Para interpretar los resultados obtenidos en relación con los modelos teóricos señalados en la revisión de la literatura, se propone utilizar el modelo conceptual desarrollado para este trabajo. De esta manera, se pretende facilitar la vinculación de las principales aportaciones del estudio con los trabajos más relevantes sobre la gestión estratégica, la internacionalización y la dinámica competitiva en la industria de las Telecomunicaciones. Es importante señalar que los resultados que se presentan pueden ser aplicables de forma transversal a varias industrias, sólo a la industria de las Telecomunicaciones o particularmente a una zona geográfica o a un grupo específico de operadores.

### *Influencia del entorno institucional, regulatorio, económico y tecnológico en la dinámica de los mercados y las actuaciones de los OTs*

Uno de los principales resultados de este estudio es la confirmación de la importante relevancia que el entorno institucional y regulatorio ha tenido en la dinámica competitiva de la industria de las Telecomunicaciones y en el planteamiento estratégico de sus OTs. Por tanto, se confirma la necesidad de incorporar estos aspectos en el proceso de análisis y definición de una estrategia competitiva completa. Y la manera de realizarlo es identificando de antemano los distintos actores que participan en la relación OT-sociedad, cómo condicionan sus decisiones y qué alternativas de actuación emergen (North, 1993). Además, se evidencia que ese contexto institucional puede actuar tanto a nivel local como regional facilitando o dificultando la internacionalización de los OTs (Arregle et al., 2016).

En consecuencia, los resultados de este trabajo reafirman los supuestos teóricos utilizados en la literatura académica para explicar la influencia que el entorno institucional tiene en el desarrollo internacional de las empresas (Cantwell et al., 2010; Ingram y Silverman, 2000; Meyer et al., 2009; Peng et al., 2009; Peng, 2014; Stal y Cuervo-Cazurra, 2011).

También autores que han investigado la industria de las Telecomunicaciones desde esta perspectiva señalaron la fuerte influencia del contexto institucional y regulatorio en las

actuaciones de los OTs. Clifton et al. (2011) utilizaron a BT y a Telefonica para evidenciar el impacto de las instituciones en su desarrollo internacional. Colli et al. (2013) constataron la influencia de los gobiernos en las estrategias de internacionalización de 10 empresas europeas de 5 países distintos. Muchos años antes, Lenway y Murtha (1994) ya evidenciaron el papel de los estados como grandes estrategas ante el desarrollo internacional de sus empresas franquicia. Por otro lado, como reconocimiento de ese fuerte impacto de las instituciones y la regulación en sus estrategias, los OTs comenzaron a aplicar acciones de *lobbying* (Kranenburg y Ross, 2014; Sutherland, 2014).

En este sentido, las aportaciones realizadas por los directivos entrevistados confirman que sus actuaciones estratégicas estuvieron influidas por la participación directa o indirecta de los gobiernos en sus consejos de administración. Unos gobiernos que utilizaron su presencia interna en algunos OTs en favor de sus propios intereses para paliar las negativas consecuencias de la CFG en Europa (Oesterle et al., 2013). También, desde fuera de las empresas, contribuyeron a crear un entorno regulatorio restrictivo para su industria que limitó el desarrollo de un verdadero mercado único y homogéneo (Liebenau et al., 2012). Un entorno institucional externo que determinó significativamente las opciones estratégicas de sus OTs para competir dentro y fuera de la región. Los directivos describieron a los reguladores europeos como más preocupados por proteger los intereses del consumidor, tratando de asegurar unos precios bajos a través de una fuerte competencia entre operadores. Y aunque la progresiva globalización de esta industria fue homogeneizando las regulaciones de Estados Unidos y la EU, los informantes entrevistados manifestaron que el regulador local todavía sigue marcando diferencias significativas entre ambos mercados (E1; E4; E5; E9; E10; E14; E15; E16; E22; E26; E30; E33; E35; E47). Lo hicieron, por ejemplo, cuando los reguladores europeos no permitieron una consolidación transnacional de sus operadores, restando mucho valor a los mercados nacionales y manteniendo un mercado fragmentado. Una situación que contradice el supuesto teórico que considera que las instituciones locales de los países desarrollados no influyen en la internacionalización de sus EM (Ingram y Silverman, 2000). Y que refuerza la teoría que defiende que las instituciones locales si condicionan cómo las empresas se internacionalizan y que la existencia de contextos diferentes puede explicar actuaciones heterogéneas (Meyer et al., 2009; Peng et al., 2009; Peng, 2003).

Porque en Estados Unidos, al contrario que en la UE, el contexto institucional y regulatorio actuó de una manera muy diferente. Fue un contexto con una orientación más *pro-industria*, con el gobierno estadounidense evitando interferir en las actuaciones estratégicas de sus OTs. En este sentido, los directivos coincidieron en caracterizar al regulador de Estados Unidos como más proclive a asegurar un crecimiento sostenido de su industria, regulando con el objetivo de preservar el valor de su mercado interior (E1; E2; E4; E5; E7; E9; E11; E13; E14; E15; E16; E18; E20; E21; E23; E35; E36; E37; E38; E46; E47; E49). Señalan que su regulador adoptó una postura más proclive a facilitar que los operadores invirtiesen en innovar y mejorar sus servicios. Y que la regulación *pro industria* adoptada por el gobierno estadounidense permitió una consolidación interna que evitó guerras de precios y facilitó oportunidades de inversión con tasas de riesgo bajas (E1, E2, E4, E5, E7, E9, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E20, E21, E23, E35, E36, E37, E38, E46, E47, E49). “Una regulación orientada a que sus OTs pudiesen disponer de la suficiente capacidad financiera para hacer frente a las inversiones necesarias para vertebrar un país muy extenso y mantenerse líderes globales en la industria” (E30).

Otro resultado relevante que aporta este estudio es la existencia, en economías avanzadas, de dos entornos institucionales y regulatorios distintos a nivel doméstico y regional que han tenido un impacto diferente en la estrategia de internacionalización de empresas de una misma industria. Los entrevistados coincidieron en identificar diferencias significativas entre la actuación del regulador estadounidense, la FCC, y la de los reguladores nacionales europeos y de la UE. Señalaron dos enfoques regulatorios dispares respecto a facilitar una consolidación entre los operadores que ayudase a mantener el valor del mercado, desincentivando la guerra de precios y permitiendo ganar en sinergias y economías de escala como se hizo en Estados Unidos.

Por el contrario, el marco regulatorio en la UE se orientó, especialmente después de la CFG, a asegurar la máxima competencia en cada mercado nacional con objeto de facilitar un entorno de precios bajos en los servicios de telecomunicaciones. A pesar de que esa situación supusiera erosionar la capacidad de inversión de sus operadores y proveedores para el despliegue de nuevas infraestructuras tecnológicas.

Por tanto, los resultados del trabajo sostienen que existió un marco regulatorio dispar y que impactó de manera significativa, aunque en sentidos opuestos, en la dinámica

competitiva de los mercados domésticos en ambas regiones. Una situación que evidencia la existencia de entornos institucionales distintos entre países o regiones dentro del grupo de economías desarrolladas que Peng et al. (2009) presuponen como unos de los elementos diferenciadores de las estrategias competitivas implantadas por las empresas. Un supuesto que contrasta con el pensamiento extendido en la literatura académica sobre la existencia de marcos regulatorios similares en países con un mismo nivel de desarrollo, particularmente en estudios sobre la expansión internacional de las empresas procedentes de países en vías de crecimiento (Ingram y Silverman, 2000; Peng et al., 2008; Pogrebnyakov y Maitland, 2011).

También, este trabajo recoge diferencias significativas en el perfil del accionista entre los OTs, otro de los conceptos considerados en la literatura académica como integrante del contexto institucional. En Estados Unidos, las actuaciones de su consejo de administración priorizaron el retorno esperado de la inversión, que incluía la valoración del elevado riesgo de hacer negocios fuera de su mercado doméstico (Gimeno, Hoskisson, Beal y Wan, 2005; Head et al., 2002). Este factor hizo que su enfoque hacia la internacionalización se haya caracterizado por sobreponderar los criterios racionales respecto al aplicado por los OTs europeos, donde los gobiernos e instituciones influyeron con criterios políticos en sus decisiones. Una influencia ejercida a través del primer ejecutivo y miembros del consejo de administración, en cuyo nombramiento participaban indirectamente los gobiernos (Cuéllar-Fernández et al., 2011). Esta característica diferencial contribuyó a que los OTs de Estados Unidos adoptasen una estrategia competitiva orientada a mantener su nula o escasa apuesta por la internacionalización en el negocio residencial (Chan-Olmsted y Jamison, 2001; Gimeno et al., 2005; Sarkar et al., 1999; Sterling et al., 2006). Porque sus accionistas y directivos priorizaron el criterio de rentabilidad financiera sobre cualquier otro objetivo político, social o estratégico en la evaluación de sus proyectos de inversión. En definitiva, un resultado que confirma que las decisiones de internacionalización de los OTs dependieron, al menos en parte, de perfil de riesgo de sus accionistas y directivos (Cooke, 2012; Dike y Rose, 2017). Y que no todos los OTs muestran una misma actitud hacia el riesgo, como señaló Powell (2007).

También los mercados financieros actuaron como parte del contexto institucional que ha condicionado tradicionalmente las estrategias competitivas de los OTs.

Especialmente cuando el entorno económico local y regional se vio impactado por la CFG. Como señala el estudio, el mayor impacto negativo de la CFG en Europa provocó que aumentara la presión sobre los OTs europeos en favor de los estadounidenses (Alviarez et al., 2017; Kollmann et al., 2016). Los criterios racionales se impusieron en la industria a ambos lados del Atlántico y el mayor deterioro de las expectativas de negocio en Europa limitaba mucho más el margen de actuación de los OTs europeos. De esta manera, los informantes indicaron que, a través de la presión sobre los precios de cotización bursátil de los OTs, la visión externa del mercado primó sobre los planteamientos estratégicos internos de cada operador. Así, el impacto de la CFG y la reducción de los márgenes del negocio, especialmente en Europa, generó dudas sobre la sostenibilidad del modelo de negocio tradicional de la industria y puso en alerta a los analistas financieros (Lee y Lee, 2008; Wulf y Zarnekow, 2011). Su reacción fue obligar a los OTs a posponer cualquier oportunidad de expansión hasta que no se recuperasen los indicadores financieros del negocio, con una mayor presión sobre aquellos operadores que llegaron con una situación financiera más debilitada a la CFG, como Telefonica o BT (E5; E12; E14; E20; E24).

En todo caso, el poder de influencia de los mercados financieros es un tema donde los resultados del trabajo no son concluyentes. Porque su impacto en las estrategias de internacionalización de los operadores analizados no tuvo la misma relevancia para todos los informantes entrevistados. Un grupo de entrevistados sostiene que la razón principal por la que no se han producido nuevas operaciones de expansión internacional fue el fuerte deterioro en las perspectivas del negocio tradicional de los operadores. La creciente saturación de muchos mercados internacionales y el impacto de la disrupción tecnológica en el modelo de negocio tradicional de la industria ya no permitían obtener una tasa de retorno aceptable. En consecuencia, las operaciones de inversión no eran aprobadas. Esa era la razón y no una supuesta falta de financiación para llevarlas a cabo como defienden otros entrevistados. Tanto la UE como Estados Unidos han experimentado un periodo de tipos de interés casi nulos durante los últimos años. De hecho, como muestran los datos de este estudio, todos los operadores analizados, salvo Telefónica y BT, disponían de la capacidad financiera necesaria para poder ejecutar nuevas operaciones si las expectativas de rentabilidad hubiesen sido atractivas para aprobarlas.

En resumen, las significativas diferencias coyunturales y estructurales existentes entre ambas regiones propiciaron un entorno y dinámica competitiva más favorable para los OTs de Estados Unidos que de la UE. Además, la CFG tuvo una duración y profundidad mayor en Europa, lo que provocó un mayor deterioro de los OTs europeos. Además, Orange y Deutsche Telekom seguían manteniendo a sus estados nacionales en su accionariado, lo que refuerza la relevancia de considerar la perspectiva institucional en el diseño de sus estrategias (Peng et al., 2008; Peng et al., 2009). Adicionalmente, se confirma la existencia de unos factores institucionales diferenciales entre los mercados de Estados Unidos y de la UE, a nivel de país y de la UE, que aportan fundamento teórico para explicar el éxito de las estrategias competitivas aplicadas por los OTs estadounidenses desde la CFG. Finalmente, estos resultados vendrían a corroborar que el enfoque teórico denominado trípode estratégico (Peng et al., 2009), adoptado en este trabajo para revisar el planteamiento estratégico de los OTs, es el que mejor considera todos los elementos que configuran la dinámica competitiva global de la industria de las Telecomunicaciones.

#### *Redefinición de los límites de la industria de las Telecomunicaciones y la interrelación entre sus actores*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008a) ha sido el modelo más utilizado tradicionalmente por los investigadores que han estudiado las estrategias competitivas en la industria de las Telecomunicaciones (Chan-Olmsted y Jamison, 2001; Powell, 2007). El uso de la cadena de valor ha facilitado el entendimiento de la estructura de la industria de las Telecomunicaciones y el proceso para identificar la estrategia óptima de los operadores (Dike y Rose, 2017). No obstante, la aparición del ecosistema de aplicaciones y la transformación de la cadena de valor tradicional de la industria provocó un cambio en las relaciones entre sus diferentes actores. Una de sus consecuencias directas fue la mayor dificultad para identificar los límites que deben definir a una industria tan globalizada las Telecomunicaciones. Un aspecto que ya señalaron Kranenburg y Hagedoorn (2008) en su estudio sobre las alternativas estratégicas de los OTs europeos ante la convergencia de las industrias de Telecomunicaciones, Información, Medios, Entretenimiento y Electrónica de Consumo. Y que, por tanto, limita una correcta aplicación de este modelo (Porter, 2008a). Por este motivo, Curwen y Whakey (2017) y Mihailovic (2019) han comenzado

a defender la utilización de una industria extendida TMT en sus investigaciones sobre el potencial de los modelos de negocio *multiplay* para los OTs.

Los resultados de este estudio confirman la dificultad que los directivos y profesionales de esta industria tuvieron para identificar algunos de los conceptos básicos del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008a). Entre ellos destaca el que hace referencia a los límites utilizados para definir la industria donde los OTs han competido durante los últimos años. Una parte de los informantes consideró que la industria en la que competían los OTs mantenía la estructura y definición de periodos anteriores, enfocada en la prestación de servicios de conectividad y comunicación, con los nuevos proveedores de servicios actuando como simples proveedores de servicios de valor añadido o sustitutivos. Por el contrario, para otro grupo de entrevistados los OTs ya estaban compitiendo en una industria que se extendía a la producción de contenidos y al desarrollo de nuevos servicios digitales.

Estas diferencias en la definición de la industria podrían explicar por qué los OTs de Estados Unidos decidieron optar más rápidamente por un nuevo posicionamiento estratégico en la industria extendida TMT (E11; E20; E23; E35), al contrario de sus homólogos en la UE, que consideraron que existían unas asimetrías de negocio muy importantes entre esas industrias (E1; E5; E9; E13; E22; E27; E32; E36; E40). Además, en Europa, se evidenció una falta de convencimiento general sobre cuál debería ser la respuesta estratégica antes la entrada de las nuevas empresas tecnológicas. En consecuencia, la gestión estratégica de los OTs europeos siguió priorizando la mejora de eficiencia del negocio de red sobre la adquisición y desarrollo de las capacidades necesarias para competir en una industria TMT (E1; E6; E12; E29).

Esta disparidad en el alcance considerado de la industria en las estrategias que implantaron los OTs después de la CFG pudo ser determinante en su posición competitiva actual. Las empresas pueden mejorar su posicionamiento competitivo en una industria determinada si logran influir en los factores que determinan su dinámica competitiva (Porter, 2008b). Una acción que requiere de una correcta definición de la industria para poder identificar con antelación y con éxito cuáles son los factores que determinan las ventajas competitivas.

En este sentido, a partir de la CFG, se aceleró el desarrollo en ambos mercados de un ecosistema de aplicaciones liderado por los OTTs que supuso cambios importantes en el modelo de negocio, en el desarrollo interno de los servicios y en el nivel de control del cliente final por parte de los OTs (Feasey, 2015). En este contexto de cambio, desde un punto de vista estratégico, los servicios sustitutos a los que los operadores tradicionales deberían haber prestado mayor atención son los que mejoran la relación precio-prestación (Porter, 1989b). Pero, según indican los directivos entrevistados, la prioridad estratégica que los OTs de la UE asignaron a adquirir o desarrollar estos nuevos servicios fue muy escasa en relación con la determinación observada en los OTs estadounidenses. Una evidencia consistente con los resultados obtenidos por Mihailovic (2019) en su estudio sobre los nuevos modelos de negocios en la industria de las Telecomunicaciones. También con las ventajas comparativas desarrolladas por los OTs en Estados Unidos en la oferta de servicios *multiplay* (Curwen y Whalley, 2017).

Finalmente, los casos analizados muestran que los OTs de Estados Unidos dieron mayor prioridad a desplegar acciones de interacción (*lobbying*, en inglés) con los legisladores y reguladores que los operadores en la UE. Los informantes señalaron que los operadores estadounidenses desarrollaron las capacidades necesarias para proteger su posición respecto a los nuevos competidores OTTs y compensar el uso intensivo de las redes que conllevan sus servicios. Un enfoque estratégico frente al regulador muy diferente al planteado por los operadores incumbentes europeos (Kranenburg y Ross, 2014). Esta estrategia corporativa dispar respecto a cómo confrontaron las actuaciones de los legisladores y reguladores en la relación OTs-OTTs podría ser consecuencia de esa diferente visión sobre la estructura de la industria y sus principales actores.

### *Recursos y capacidades diferenciales limitadas para competir en una industria TMT*

Barney (1991) fundamentó su teoría de los recursos partiendo de la premisa que si todas las empresas dispusiesen de los mismos recursos, capacidades e información sobre la industria en la que compiten, la única manera de adoptar estrategias ganadoras era a través de poseer recursos o capacidades diferenciales y duraderas. Peng (2001), por su parte, vinculó este fundamento teórico con las motivaciones que tiene una empresa para internacionalizarse. También defendió que las capacidades diferenciales que poseen las

empresas contribuyen a explicar por qué se internacionalizan siguiendo modelos diferentes. Y señaló que los fundamentos teóricos de la teoría de los recursos son compatibles con las dos escuelas de pensamiento estratégico: la económica y la comportamental. En consecuencia, la manera en que los OTs de la UE y Estados Unidos compitieron hasta la CFG, adquiriendo licencias u operadores establecidos en los nuevos mercados objetivos, encaja con los fundamentos teóricos defendidos por esos autores. No obstante, la similitud en las estrategias de internacionalización aplicadas por los OTs durante este periodo, especialmente con la formación de las alianzas transcontinentales, contrasta con ese supuesto. La explicación a esa diferencia se encontró en el marcado carácter oligopólico que mantenía la industria hasta entonces, lo empujaba a todos los operadores a imitarse en sus actuaciones (Head et al., 2002; Laanti et al., 2009; Lieberman y Asaba, 2006; McDougall et al., 1994).

Pero la posterior irrupción del ecosistema de aplicaciones y la explosión del fenómeno de la convergencia en Europa generaron la necesidad de disponer de recursos y capacidades adicionales para competir en este nuevo escenario. Los resultados del análisis realizado muestran reacciones diferenciadas entre los OTs de Estados Unidos y la UE, aplicando estrategias distintas apoyadas en el perfil y situación particular de cada uno.

Respecto a los dos operadores de Estados Unidos, su principal diferencia con los OTs europeos fue su mayor solidez financiera que les permitió un mayor margen de actuación en sus estrategias competitivas. En consecuencia, continuaron con su estrategia de consolidación interna manteniéndose sin una presencia internacional significativa en el mercado residencial de conectividad. Optaron por acelerar el despliegue local de las infraestructuras de servicio móvil apoyados en terceras empresas, protegiendo sus recursos financieros para poder seguir invirtiendo en el despliegue futuro de nuevas tecnologías. Para ello, optaron por una estrategia de desarrollo externo de su red evitando comprometer capital propio en el despliegue de sus infraestructuras. Lo hicieron apostando por una compartición de redes a través de empresas especialistas como American Tower, SBS o Crown Castle (E3). Por tanto, su decisión de compartir capacidades consideradas como no diferenciales les permitió liberar recursos para adquirir recursos estratégicos en su nuevo posicionamiento competitivo en la industria TMT. Uno de los motores impulsores de la

internacionalización señalados por Dunning (2015). En este sentido, los OTs de Estados Unidos aplicaron un planteamiento estratégico más proactivo frente a los nuevos entrantes en la industria TMT (Curwen et al., 2015). Así, “los telco americanos se encuentran mucho antes que los europeos con las tecnológicas, que empiezan a monetizar parte de sus redes y les obligó reinventarse antes.” (E35). Y lo hicieron adoptando una estrategia decidida hacia la integración vertical con las empresas tecnológicas (OTTs) y las empresas de contenidos. Para ello, optaron por la adquisición de ese tipo de empresas como parte de la diversificación de su negocio y como medio para adquirir nuevas capacidades y activos estratégicos que les facilitase evitar la guerra de precios por una mayor diferenciación (E30).

No obstante, ATT y Verizon optaron por implantar estrategias diferentes. Verizon priorizó su crecimiento en el negocio móvil mediante la mejora de la cobertura y calidad del servicio con la tecnología LTE, al tiempo que incorporaba contenidos y aplicaciones digitales frente a la pura convergencia fijo-móvil utilizada en Europa. Por su parte, ATT optó por una mayor integración de los servicios fijo-móvil y los contenidos. Una estrategia corporativa claramente definida hacia una integración vertical dentro de la industria extendida TMT (E3; E22; E26; E49). Este planteamiento le empujó a adquirir activos estratégicos en las industrias de Media y Tecnologías en su mercado doméstico, donde están las principales empresas de contenidos o OTTs (E23). Adicionalmente, su determinación por adquirir empresas de contenidos relevantes y con alcance global ha supuesto un progresivo aumento de su presencia internacional. En concreto, la adquisición de Direct TV en 2015, con una fuerte presencia en Latinoamérica, y de Time Warner en 2016 (autorizada en 2019), con una facturación global superior a los \$31.000 millones (Financial Times, 2019).

Por el contrario, los operadores de la UE estuvieron mucho más condicionados en sus decisiones estratégicas por una débil situación financiera y una dinámica competitiva y expectativas de negocio mucho peores en la región. En este sentido, destacó el elevado apalancamiento financiero de Telefónica por las compras en efectivo realizadas antes de la CFG, lo que condicionó enormemente su capacidad de actuación. También la significativa presencia e influencia de los gobiernos en sus consejos de administración exigió aplicar estrategias que equilibraran intereses económicos y políticos, y limitó las alternativas estratégicas de OTs como Orange y Deutsche Telekom. En el caso de

Vodafone, con su innata apuesta por el negocio móvil, su estrategia estuvo determinada por un drástico reposicionamiento comercial y operativo para poder competir con una oferta convergente con red propia.

Además, los OTs europeos se limitaron a ofrecer servicios convergentes fijo-móvil como forma de diferenciarse de la competencia. Sin lograr posicionar ningún nuevo servicio de valor añadido que les permitiese marcar una clara diferenciación de sus ofertas. El resultado fue una reducción adicional de los márgenes del negocio al tener que competir en precio para mantener sus cuotas de mercado. Esta situación les sumergió en una especie de ciclo perverso, donde los márgenes iban a la baja y las inversiones al alza, porque los ciclos tecnológicos se aceleraban, eran más cortos y exigían una continua inversión en redes que los OTs no lograban amortizar (E10; E31). La consecuencia fue un impacto negativo en su capacidad financiera que les restó mucha competitividad durante este periodo (E6; E7; E15). Y que les exigió enfocarse en acelerar la mejora de eficiencia de las operaciones a través de, por ejemplo, la digitalización de las redes. Un paso que exigía de un cambio previo en el modelo operativo, que todavía era muy intensivo en mano de obra y poco flexible a nivel global. También apostaron por adquirir o desarrollar individualmente su propia red sin compartir la inversión ni los costes de mantenimiento. Un esfuerzo inversor espoleado por la generalización de las ofertas convergentes y con el convencimiento de que poseer el control de las redes generaba una ventaja competitiva. Para ello, desplegaron nuevas redes y adquirieron operadores de cable o de red fija en los países de Europa donde habían decidido consolidar su posición competitiva. Pero los OTs europeos han mostrado unas limitadas capacidades internas para implantar los cambios exigidos y una falta de determinación para conseguirlos externamente (E14).

En definitiva, la existencia de capacidades diferenciales entre los OTs y la distinta determinación mostrada por incorporar activos estratégicos para competir en una industria TMT contribuyen a explicar los diferentes enfoques hacia la internacionalización observados en los OTs desde la CFG.

### *Diversidad de factores que explican cómo y por qué se internacionalizan los OTs*

Respecto a los factores identificados en la literatura académica como principales condicionantes de la gestión de la internacionalización de los OTs, los resultados

obtenidos han resaltado la importancia que las economías de escala siguen teniendo en la industria de las Telecomunicaciones. También la convergencia de los servicios y redes tuvo un impacto muy significativo desde la CFG, particularmente en Europa, cuando la oferta integrada fijo-móvil se convirtió en un estándar para competir en varios mercados. En Estados Unidos, por su parte, la búsqueda de activos estratégicos ha servido para reactivar su presencia internacional durante los últimos años. Por último, los aspectos financieros asociados al nivel de endeudamiento, valor de capitalización y tasa de rentabilidad de cada OT han seguido condicionando el alcance internacional al que han podido optar o mantener. Un reflejo del planteamiento racional imperante en la industria a raíz de la CFG y que engloba otros factores como los asociados a la búsqueda de eficiencias, la ejecución de ventanas de oportunidad de entrada y salida de los mercados y al aprovechamiento de los momentos de consolidación corporativa o industrial.

Por el contrario, factores como alcanzar el liderazgo en estándares tecnológicos, atender la demanda de servicios globales de clientes multinacionales, conseguir ventajas de primer entrante y compensar la irreversibilidad de la inversión o la actitud hacia el riesgo de invertir en mercados distantes no han tenido desde la CFG la relevancia que tuvieron en fases anteriores. Entre otras razones, por la experiencia acumulada por los OTs en gestionar negocios internacionales, la madurez creciente del negocio de conectividad y las altas tasas de penetración del servicio a nivel global.

Profundizando en los factores que más han condicionado la gestión de la internacionalización de los OTs desde la CFG, destaca el cambio de percepción hacia las economías de escala y sinergias de negocio mostrada por los directivos entrevistados. En este sentido, el debate sobre su importancia como impulsores de la internacionalización de los operadores permitió identificar durante el estudio perspectivas diferentes entre los informantes entrevistados. Como punto de partida, todos coinciden en señalar que las mayores economías de escala se generaron a través de la consolidación de las compras de equipos de red y terminales móviles o la prestación de servicios. Unas compras conjuntas realizadas en asociación con otros operadores, como hicieron Orange y Deutsche Telekom, o una prestación conjunta de servicios, como ha hecho Telefonica estableciendo centros de servicios globales compartidos entre sus filiales. También hay consenso en señalar que esas ventajas en

coste tuvieron un impacto significativo en las cuentas de resultados y en las estrategias de los operadores durante los primeros periodos de fuerte crecimiento de la industria hasta 2008. No obstante, la mayoría de los entrevistados señala que las economías de escala transnacionales no han sido, en la práctica, tan importantes como se creía y recogía en los planes de expansión internacional. Por tanto, el supuesto actual entre los equipos directivos es que su impacto marginal es decreciente porque, una vez alcanzado una determinada dimensión de empresa, las ventajas incrementales por la compra de grandes volúmenes de equipos disminuyen. Además, se reconoce que las sinergias de oferta por la extensión de un mismo servicio a otros países, como la implantación de una marca única global o la innovación unificada en productos, no se realizaron en la práctica por las enormes diferencias existentes entre los países que componían el portafolio internacional de los operadores (E6; E9; E44).

Este importante cambio conceptual respecto uno de los principales supuestos económicos ligados a la internacionalización se fundamenta en el hecho de que, en la industria de las Telecomunicaciones, la estructura particular de mercado de cada país es única y genera una dinámica competitiva diferente. Porque los tiempos comerciales y de inversión, el perfil de los competidores, la regulación o incluso las prioridades de los clientes no coinciden entre unos países y otros. Lo que impide una gestión conjunta y uniforme del negocio que limita, en la práctica, alcanzar las ventajas que la teoría tradicional asigna por la estandarización de los mercados (Levitt, 1993). En este sentido, la teoría de la internalización de Buckley y Casson (1976, 1998, 2009, 2019), en la que se basa parte del paradigma OLI de Dunning (1981, 1988, 2000, 2015), si permite explicar las ventajas que los OTs obtienen por gestionar internamente una parte de sus operaciones internacionales. Pero en su aplicación práctica, parece que los OTs no habían recogido todos los costes asociados a la desventaja de no poder alcanzar las sinergias de oferta de las que disfruta el OT líder de cada mercado. Un enfoque en su utilización que parece haber cambiado con la aplicación por los OTs de un planteamiento hacia la internacionalización más realista y racional.

Como consecuencia de este cambio, Verizon y ATT decidieron enfocarse en liderar su mercado interno para beneficiarse de las ventajas en costes y sinergias de oferta que ofrecía un mercado único, de gran tamaño y todavía en crecimiento (E19). En el caso de los OTs europeos, este nuevo enfoque sobre las economías de escala transnacionales

y las sinergias locales que disfruta el OT líder fundamentó la decisión de abandonar los mercados de menor tamaño o con una posición competitiva débil en favor de reforzarse en aquellos mercados de mayor tamaño o donde el liderazgo del mercado permitiese realizar mayores sinergias y economías de escala (E12; E20; E22; E27; E42; E47).

Respecto a la influencia del factor de la convergencia en la internacionalización de los operadores desde la CFG, los resultados señalan que, en Estados Unidos, sus OTs tuvieron que competir con los operadores tradicionales de cable y apostaron por una oferta integrada con contenidos. En cambio, en Europa, el impacto se mostró principalmente a través de la necesidad de disponer en propiedad de redes fijo-móvil. A su vez, se identificaron tres situaciones diferenciadas entre los OTs europeos. Por un lado, Telefonica, Orange y Vodafone fueron los primeros operadores que modificaron sus estrategias competitivas y reorganizaron sus operaciones internacionales. Telefonica lanzó en 2012 su oferta Fusión en España, y forzó a Orange y a Vodafone a responder con una oferta competitiva que les exigió comprar operadores de red fija locales. Rápidamente este fenómeno se extendió a otros países del sur de Europa, como Francia, Italia y Portugal, donde el operador incumbente u operadores alternativos como Iliad decidieron implantarlo como estrategia competitiva. En cambio, Deutsche Telekom y BT no se vieron impactados directamente por este fenómeno hasta años después, debido a que la dinámica competitiva en sus mercados domésticos tardó en generalizar la oferta convergente como estándar de mercado. De esta manera, los dos operadores dispusieron de más tiempo para adaptar sus estrategias de negocio y condicionaron en menor medida sus estrategias de internacionalización.

En el caso de ATT y Verizon, y de Deutsche Telekom por su presencia en Estados Unidos a través de TMobile, la convergencia fijo-móvil no fue un factor determinante en sus estrategias competitivas inicialmente. Por un lado, debido al retraso en penetración y cobertura que tenía el negocio móvil en Estados Unidos y que les permitió seguir creciendo con ese servicio compitiendo por el liderazgo. Por otro lado, porque la extensión del país y la histórica separación de los negocios de cable y móvil mantuvieron durante un tiempo ambos segmentos de negocio separados. No obstante, durante los últimos años, esa situación cambió y los OTs comenzaron a adquirir activos estratégicos en las industrias Media y Tecnologías. En concreto, Verizon adquirió

Yahoo en 2017 y ATT compró Direct TV en 2015 y Time Warner en 2016 (autorizada en 2019).

Por último, los factores asociados a los aspectos financieros, que fundamentan un enfoque racional y económico de la gestión de la internacionalización, son los que tuvieron mayor impacto en las decisiones de los OTs, particularmente en Europa (Curwen, 2015). Las aportaciones de sus directivos y de los profesionales involucrados en esas decisiones evidencian que los priorizaron sobre aspectos más estratégicos como el posicionamiento en nuevos mercados o negocios. Y los asocian a las dificultades financieras sufridas por la enorme pérdida de valor de los mercados de telecomunicaciones en Europa debido al impacto de la CFG, a la intensa competencia en precio entre los operadores y a la necesidad de realizar importantes inversiones en las nuevas redes. La caída de los márgenes del negocio y las menores expectativas de crecimiento redujeron sus flujos de caja y sus cotizaciones, lo que incrementó la presión de los mercados de capitales para que priorizaran los objetivos financieros.

En este contexto, los OTs reorganizaron sus activos internacionales favoreciendo la generación neta de caja y liberando recursos para reforzar el despliegue de redes convergentes en sus mercados domésticos y su posición competitiva en mercados donde ya fueran 1º o 2º operador. Por ejemplo, en el caso particular de Telefonica, el excesivo endeudamiento que generaron sus compras en efectivo de BellSouth, Cesky Telecom y O2 le obligaron a vender sus posiciones en África y Asia y a poner en venta sus operaciones en México y el Reino Unido (E20). Transacciones que no llegaron a realizarse por las dificultades regulatorias y de negocio que exigen las operaciones de compraventa en la industria de las Telecomunicaciones.

### *Modelos de internacionalización en la industria de las Telecomunicaciones*

Uno de los principales resultados de este trabajo es la constatación de que las estrategias de internacionalización de los OTs no han seguido un modelo teórico único, tal y como sostienen autores anteriores (Cooke, 2012; Curwen et al., 2015; Dike y Rose, 2017; Kim et al., 2009; Laanti et al., 2009; Pogrebnyakov y Maitland, 2011; Powell, 2007). Las aportaciones de los propios directivos confirman que en sus procesos de decisión utilizaron, de forma holística, criterios económicos y comportamentales que integraban una experiencia acumulada gestionando negocios internacionales y las prioridades que

demandaba en cada momento su entorno institucional interno y externo. No obstante, durante los años posteriores a la CFG se pueden señalar actuaciones diferenciadas entre los distintos OTs respecto a las 4 dimensiones identificadas en este trabajo para caracterizar los distintos modelos de internacionalización.

En primer lugar, respecto al alcance de la internacionalización, todos los OTs diseñaron una estrategia tendente a la regionalización y a consolidar su presencia en los mercados de mayor tamaño. Una tendencia consistente con los trabajos multi-industria de Ghemawat (2003), Rugman y Verbeke (2008), Rugman y Oh (2013) o Verbeke y Kano (2016). Y que también apoyan estudios específicos para la industria de Telecomunicaciones como los realizados por Pogrebnyakov (2007) y Turner (2005).

En Europa, Telefónica priorizó los mercados de Europa y Latinoamérica. Así, abandonó sus posiciones en China, norte de África y Europa del Este para centrarse en España, Alemania, Brasil y el bloque sur de países latinoamericanos. Y mantuvo su presencia en Reino Unido, México y Centroamérica, donde vendió inicialmente el 40% de su participación (efectuada la venta total en 2019), por la dificultad que ha tenido para desinvertir en unas condiciones aceptables. De hecho, varios de los informantes entrevistados consideran positivo haber mantenido la presencia en mercados grandes como el británico y el mexicano ante una posible recuperación del negocio con la irrupción de la tecnología 5G. Por su parte, Orange señaló como prioritarios Europa centro-oeste y los países de Oriente Medio, manteniendo una estrategia oportunista en África a través de su filial móvil (E5; E12; Orange, 2011). Abandonó el Reino Unido después de su fallido intento de reforzar su posición competitiva asociándose con Deutsche Telekom. Centró su foco estratégico en Francia, España y Polonia como mercados principales con el tamaño suficiente para rentabilizar una oferta convergente. En el caso de Deutsche Telekom, su prioridad estratégica se dirigió a desarrollar su mercado doméstico y reforzarse en los países de Europa del Este, poniendo a la venta su participación en el Reino Unido y en el mercado de Estados Unidos, donde está presente a través de T-Mobile USA (Deutsche Telekom, 2010). Aunque un cambio en el liderazgo del operador, en 2014, supuso un cambio de estrategia respecto a esta región con la decisión de mantener su apuesta por T Mobile USA. En cuanto a Vodafone, renunció al mercado de Estados Unidos y mantuvo su apuesta en Europa por los importantes mercados del Reino Unido, Alemania, España, Italia y Grecia. Otros

mercados prioritarios fueron Turquía, Egipto y Suráfrica, donde su fuerte posicionamiento en telefonía móvil le mantenía competitivo. No obstante, mantuvo sus operaciones en Australia y en el enorme mercado de la India por la dificultad de poder desinvertir en unas condiciones asumibles. Por último, BT decidió centrar su foco estratégico en su mercado doméstico con la compra del negocio de móvil de Orange y Deutsche Telekom. Con un abandono progresivo de su negocio de servicios a multinacionales, la posibilidad de liderar el mercado británico con una oferta convergente se convirtió en su única alternativa estratégica.

En el caso de los OTs de Estados Unidos, ATT volvió a mirar al exterior en el año 2014 entrando a competir en México con las compras de Lusacell Celular y Comunicaciones Nextel. Las significativas sinergias existentes en el tráfico cruzado entre ambos países justificaron la expansión regional (E49). Las posteriores adquisiciones de DirectTV y Time Warner expandieron su alcance más allá de Estados Unidos, aunque el negocio principal de ambas empresas se genera en su región. Verizon, por su parte, apostó por liderar el negocio móvil en Estados Unidos con la compra en 2013 de la parte de Verizon Wireless en manos de Vodafone que no controlaba.

En segundo lugar, y relacionado con la necesidad de alcanzar las ventajas por sinergias y economías de escala asociadas a la internacionalización, los directivos entrevistados señalaron la necesidad de disponer del control efectivo de las operaciones. De hecho, la lógica de la compra de Verizon Wireless o la venta de EE estuvo en realizar las ventajas que la cogestión de la compañía no había permitido hasta esa fecha (E3, E19, E23, E35). No obstante, también reconocen la dificultad de encontrar un modelo de propiedad y gestión único que satisfaga las necesidades de una industria donde hay que encontrar equilibrios constantemente (E23). Una realidad que confirma la histórica utilización por los OTs de distintos modos de entrada en los mercados internacionales (Benito et al., 2015; Cuéllar-Fernández et al., 2011; Dike y Rose, 2017). En esta línea, Telefónica implantó, después de la CFG, una organización basada en 4 regiones, 2 para gestionar Latinoamérica y otras 2 para gestionar España y el resto de Europa. Su razonamiento se basó en que las dinámicas competitivas locales exigían ceder suficiente autonomía de decisión a unos gestores locales que limitaban, retrasaban e incluso impedían la implantación de estrategias globales. Vodafone, por su parte, definió e implantó un mismo modelo de gestión en todos sus mercados, con una cultura de

empresa basada en procedimientos definidos y acotados en su resolución. En los casos de Telefonica, Orange y Deutsche Telekom, los entrevistados señalaron que las relaciones personales entre directivos que compartían una misma nacionalidad y cultura ayudaron a relajar una gestión que, en cualquier caso, seguía siendo fundamentalmente centralizada.

La tercera dimensión utilizada para caracterizar los modelos de internacionalización de los OTs responde a la linealidad, ritmo y secuencia que estas empresas muestran en su desarrollo hacia el exterior. En los 7 casos analizados existen ejemplos contrapuestos de la evolución mostrada por los OTs, confirmando que esta dimensión tampoco permite apoyar un modelo único predictivo que explique la internacionalización de los OTs. Por tanto, el modelo por etapas de Uppsala no refleja lo ocurrido en esta industria (Dike y Rose, 2017; Laanti et al., 2009; Sarka et al., 1999). Tampoco pueden utilizarse los fundamentos teóricos que apoyan una concepción global innata a unos operadores que llevan más de 35 años internacionalizados (Cavusgil y Knight, 2015). Finalmente, los episodios de des-internacionalización sí que forman parte de las opciones estratégicas utilizadas por los directivos entrevistados. Lo consideran como una alternativa al servicio de su estrategia competitiva global, y no tanto una estrategia independiente en sí misma. Defienden su utilidad cuando su ejecución permite la consecución de los objetivos corporativos globales, una forma de competir cada vez más común a medida que las industrias maduran y las empresas compiten a nivel global. En este sentido, la desinternacionalización de BT investigada por Turner y Gardiner (2007) tendría, desde esta perspectiva, una consideración táctica como parte de una estrategia global de reorganización de sus negocios. No obstante, una des-internacionalización por imposición regulatoria no debería ser considerada como acción estratégica. Un tema de estudio que todavía no ha sido analizado y que tiene una gran importancia en industrias oligopólicas como las Telecomunicaciones.

Finalmente, el planteamiento estratégico que los directivos y grupos de interés internos aplicaron a su internacionalización fue propuesta como una cuarta dimensión para el estudio de este fenómeno. Un aspecto que la comunidad académica todavía no ha investigado suficientemente. En este sentido, durante la revisión de la literatura se identificaron diferentes planteamientos con base a la observación de las actuaciones que finalmente fueron ejecutadas por las empresas. Pero no consideraban las posibles

actuaciones planificadas por sus directivos y grupos de interés que, por diferentes motivos, no pudieron ser ejecutadas y, en muchas ocasiones, tampoco publicitadas (Buckley et al., 2017; Dörrenbächer y Gammelgaard, 2019). Esta diferencia en la naturaleza de las evidencias utilizadas para la caracterización de cada tipo de planteamiento podría llegar a ser significativa. Por lo que los resultados obtenidos del análisis longitudinal realizado sobre la internacionalización de los 7 OTs considerados y de las aportaciones de sus directivos podrían ayudar a vertebrar futuros estudios.

Para interpretar los resultados obtenidos en este estudio, partimos de dos atributos diferentes para definir planteamientos estratégicos opuestos: la iniciativa en la gestión y la predictibilidad de sus decisiones. De esta manera, los OTs podían mostrar una gestión proactiva, ofensiva o de liderazgo en la industria en contraposición a una actuación reactiva, defensiva o de seguimiento (Bonardi, 2004; Clifton et al., 2011; Fernández y Usero, 2009; Stienstra et al., 2004). Por otro lado, sus decisiones podían seguir un patrón planificado según unos criterios racionales y económicos (Dunning, 1988) o mostrar un enfoque oportunista basados en comportamientos personalistas (Laanti et al., 2009).

Los resultados obtenidos muestran que los planteamientos estratégicos aplicados al desarrollo y gestión de las operaciones internacionales en la industria de las Telecomunicaciones no han seguido un patrón único desde que comenzaran a internacionalizarse en los años 80. Los OTs han utilizado a lo largo del tiempo planteamientos distintos en cuanto a la iniciativa en su gestión, dependiendo del perfil de su primer ejecutivo, los intereses de sus grupos de interés internos y las demandas del contexto institucional externo. Las compras y fusiones realizadas por los OTs durante los años previos a la burbuja puntocom responden a ese planteamiento, con las presiones que el *momentum* en la industria ejercieron sobre sus decisores (Bormmann, 2001). En este sentido, los resultados confirman que no todos los operadores mostraron una misma predisposición al riesgo y que su actitud varió en función de su experiencia previa en la internacionalización y del perfil de las personas que los lideraron (Powell, 2007).

Por el contrario, los directivos entrevistados consideran necesaria la coexistencia en el tiempo de los criterios racionales y comportamentales en las decisiones estratégicas de las empresas. Porque las características particulares de la industria de las

Telecomunicaciones requieren un enfoque oportunista ante cualquier posibilidad de ganar un nuevo mercado o reforzar su posición en uno existente. Aunque finalmente la mayor relevancia de los criterios financieros o racionales en sus estrategias competitivas resulten determinantes en su ejecución o descarte final. Porque, independientemente de las estrategias anunciadas a los mercados, todos los entrevistados coinciden en señalar que sus equipos corporativos no dejaban de evaluar oportunidades de entrar en cualquier mercado del mundo. Las limitadas ventanas de oportunidad para hacerlas realidad así lo aconsejaban. Por ejemplo, “ATT sí se planteó salir de Estados Unidos después de la CFG. De hecho, hizo un acuerdo con América Móvil para extenderse por Latinoamérica, pero no logró implantarlo finalmente. Intentó comprar Telefonica, pero no le salió la operación por el veto del Estado español. También lo intentaron con Vodafone. Pero ninguna de las 3 operaciones les salió bien” (E35).

En resumen, ninguno de los modelos teóricos que explican la internacionalización de las empresas permite explicar el desarrollo internacional de los OTs. Estas empresas no han mostrado una evolución en etapas, tal y como defiende el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). Tampoco explicaría este modelo por qué los OTs de Estados Unidos invirtieron en los años 80 y 90 en países con una gran distancia cultural y geográfica, cuando ATT y Verizon invirtieron en Latinoamérica y Asia. Ni por qué Telefónica llegó a invertir en China y Deutsche Telekom o Orange comenzaron su expansión internacional en países sin ninguna vinculación cultural como Argentina, México, Uruguay, El Salvador, Tailandia, Indonesia, Malasia o Filipinas. No obstante, este modelo comportamental si explicaría la influencia que las instituciones, tanto internas como externas, han tenido en las decisiones estratégicas y de internacionalización de todos los operadores.

Por su parte, los modelos teóricos que comparten la perspectiva racional y económica liderados por Dunning (1981) y Buckley y Casson (2009), si explicarían la reciente consolidación de las operaciones internacionales de los OTs europeos, saliendo de los mercados pequeños donde era difícil conseguir economías de escala para reforzar sus posiciones en los mercados de mayor tamaño. (E6; E9; E12; E14; E16; E18; E20; E23; E26; E27; E29; E30; E32; E33; E36; E37; E39; E38; E40; E42; E43; E44; E47; E48; E49). También permite interpretar la entrada de ATT en el mercado de

telecomunicaciones residencial mexicano con las ventajas competitivas que ofrecen sus sinergias operativas con el negocio doméstico (E3; E30). Pero muestran dificultad para argumentar cómo operadores como Telefónica, Deutsche Telekom o Telecom Italia invirtieron importantes recursos y la credibilidad de sus directivos en las subastas 3G cuando la tecnología todavía no estaba disponible (Kranenburg y Hagedoorn, 2008).

### *Integración de la dimensión internacional en la definición de una estrategia competitiva global*

Los resultados de este trabajo evidencian que los OTs no gestionan su dimensión internacional de manera independiente a la definición de su estrategia competitiva. Las aportaciones de varios informantes señalan que su gestión de la internacionalización siempre estuvo subordinada a la estrategia corporativa de la compañía debido al alcance global que caracteriza a los grandes operadores (E5, E12, E20, E22, E30). Además, todos los entrevistados coincidieron en señalar que la internacionalización siempre estuvo estrechamente vinculada a la estrategia global de negocio a través de los consejos de administración de las empresas. Una característica ya señalada para los operadores incumbentes europeos por Graack (1996) y Borrmann (2001). Por este motivo, les resulta muy difícil entender cómo se puede separar el análisis de las estrategias de internacionalización y competitiva que fundamenta la coexistencia de las disciplinas de Negocios Internacionales y Gestión Estratégica. Esta postura coincide con las críticas manifestadas por autores como Doh et al. (2017) o Mellín (1992). Los primeros señalan que si las teorías que se siguen utilizando para explicar la internacionalización de las EMs de países emergentes son las mismas que las utilizadas para las EMs de países desarrollados, la disciplina de Negocios Internacionales ha dejado de aportar valor a la academia como materia con cuerpo propio y autónomo. El segundo autor defiende que la internacionalización es un proceso más de los diferentes procesos que componen la gestión estratégica de una empresa. Adicionalmente, autores como Barlett y Ghoshal (1989), Porter (1986), Ghoshal (1987) o Hoffman y Gopinhat (1994) ya incorporaron las ventajas de la internacionalización a sus trabajos sobre la estrategia competitiva de las empresas.

Sin embargo, los informantes sí identificaron diferencias en el grado de prioridad que la internacionalización tuvo en sus estrategias corporativas a lo largo del tiempo y

dependiendo del operador analizado. En este sentido, hasta la crisis puntocom de 2001, los siete operadores analizados habían coincidido en situar el crecimiento internacional como objetivo prioritario de sus estrategias de negocio. La liberalización de los mercados, el alto potencial de crecimiento en términos de penetración de los servicios y en facturación de esos mercados y la necesidad competitiva de ganar tamaño para alcanzar economías de escala, impulsaron a los directivos y a los mercados financieros hacia un planteamiento común en una industria de alcance global. De hecho, los operadores europeos, que veían amenazado su potencial de crecimiento en sus mercados domésticos por la llegada de nuevos actores, tuvieron a sus propios gobiernos nacionales empujándolos a crecer en el exterior. Incluso operadores como Telefonica, que no eran relevantes a nivel internacional a comienzos de los años 90, utilizaron la internacionalización como piedra angular de su estrategia de negocio para competir globalmente.

Pero la importancia de la presencia internacional en las estrategias corporativas de los OTs decayó a partir de la crisis puntocom para los operadores de Estados Unidos. Su prioridad estratégica se centró en consolidar el mercado interno, donde las perspectivas de crecimiento y su retorno financiero eran muy importantes, con un nivel de riesgo geopolítico bajo. La posibilidad de ganar economías de escala y obtener sinergias con la integración de las decenas de operadoras regionales justificaba unas altas tasas de retorno de la inversión a unos accionistas y directivos acostumbrados a priorizar los criterios financieros en sus decisiones de negocio. Por otro lado, la experiencia pasada de los operadores estadounidenses con sus inversiones en Latinoamérica y Europa no había sido buena, particularmente respecto a la gestión con los reguladores locales. Como resultado de estos cambios en su entorno, a principios del siglo XXI iniciaron un proceso de desinternacionalización de sus negocios en el exterior dirigidos al cliente residencial. Esta decisión les permitió enfrentarse a las consecuencias de la CFG prácticamente enfocados por completo en su mercado doméstico.

Sin embargo, entre los OTs de la UE, la internacionalización ha mantenido una importancia estratégica muy significativa como medio para seguir siendo competitivos a nivel global. Incluso a pesar de que su relevancia estratégica también ha ido decayendo a medida que la industria maduraba y que los objetivos financieros iban ganando prioridad en el interés de los mercados de capitales, accionistas y directivos

de estas empresas. No obstante, existieron diferentes planteamientos estratégicos según la situación y enfoque particular adoptado por cada operador para alcanzar el equilibrio entre la necesidad de ganar tamaño a través de la internacionalización y la exigencia de cumplir los objetivos financieros marcados. Así, Telefonica mantuvo la internacionalización como base fundamental de un planteamiento estratégico ofensivo dirigido a consolidar una posición de liderazgo global en la industria. Pudo hacerlo porque la crisis puntocom no le afectó tan significativamente como a otros operadores. Y porque su apuesta por Latinoamérica le permitió compensar los problemas generados en Europa por el fracaso de las licencias 3G. Pero el deterioro posterior de su situación financiera, que mostraba en 2015 una ratio de endeudamiento de casi 6 veces EBITDA y una capitalización y márgenes del negocio en retroceso, han generado opiniones contrapuestas sobre la conveniencia de haber mantenido esa apuesta constante por la internacionalización. En este sentido, un grupo de informantes compuesto por personas todavía vinculadas a la empresa considera que su presencia internacional es uno de sus principales activos. También defienden que fue necesario y acertado haber manteniendo esa gran relevancia en la definición estratégica corporativa. Otros informantes con perfiles diversos, por el contrario, indican que esa fuerte apuesta por la internacionalización ha deteriorado la posición competitiva de la empresa y que su influencia en la estrategia corporativa de la empresa debería haber sido menor.

Respecto a Orange y Deutsche Telekom, varios entrevistados recordaron que ambos operadores tuvieron que ser rescatados por sus gobiernos a comienzos de siglo ante la delicada situación financiera que el impacto de la crisis puntocom tuvo en sus cuentas. Según indican, ese hecho, junto a la histórica permanencia de sus Estados en sus consejos de administración, supeditaron desde ese momento sus estrategias de internacionalización al cumplimiento estricto de unos indicadores financieros marcados por la estrategia corporativa de ambos grupos. Por tanto, los informantes entrevistados coinciden en señalar que estas empresas han mantenido desde entonces una apuesta por la internacionalización supeditada a unos criterios financieros y racionales que les ha empujado a una mayor regionalización de sus posiciones. Una presencia exterior enfocada en los mercados donde los reguladores locales tuviesen suficiente vínculo cultural o económico con sus gobiernos nacionales para reducirles el riesgo geopolítico de sus inversiones. De esta manera, Orange optó por mantener su apuesta como operador integrado en los mercados donde ya estaba presente en Europa y por una

presencia en África y Oriente Medio, con bajo volumen de inversión, a través del negocio móvil. Deutsche Telekom, por su parte, centró en Europa su foco estratégico como operador integrado, y sólo mantuvo su presencia en el mercado de Estados Unidos como operador móvil. Una presencia no estratégica resultado de un primer rechazo del regulador estadounidense a su venta a ATT en 2011, pero que la llegada de un nuevo consejero delegado en 2014 convirtió en decisión estratégica.

En cuanto a Vodafone, mantuvo su histórico planteamiento estratégico basado en una fuerte internacionalización que le mantiene como el OT con mayor peso y dispersión geográfica de su negocio extranjero en la industria. No obstante, la llegada de Vittorio Colao a la compañía aumentó la importancia de mejorar el desempeño financiero en la definición de su estrategia corporativa, exigiendo mantener sólo aquellas operaciones sobre las que se pudiese tener un control de la gestión que permitiese obtener las sinergias y economías de escala previstas. Una medida que propició su salida de importantes mercados como Estados Unidos y Francia. Posteriormente, la necesidad de disponer de una oferta de servicios convergentes en Europa exigió una nueva modificación de su estrategia de internacionalización para adaptarla a las exigencias competitivas del negocio. Según los informantes, las necesidades financieras requeridas para complementar sus redes móviles con redes fijas, por un lado, y el fuerte deterioro de valor de sus mercados en Europa, India y Australia, por otro, han puesto en entredicho la sostenibilidad de su fuerte apuesta por la internacionalización.

Finalmente, el caso de BT es el que más se diferencia de los modelos seguidos por el resto de los operadores europeos y estadounidenses. Porque después de haber sido uno de los operadores con mayor expansión internacional hasta la crisis puntocom, su presencia fuera del Reino Unido a partir de entonces se limitó a la prestación de servicios a empresas. La inflexión estratégica se produjo con su decisión de abandonar el negocio móvil como medio para solucionar sus problemas financieros, operación que le privó de la principal fuente de crecimiento de la industria. Con un planteamiento estratégico similar al utilizado por ATT respecto al negocio global de servicios a multinacionales, no recuperó su apuesta por el negocio móvil hasta el año 2014. Un retraso en su reformulación estratégica que se produjo presionado por los reiterados malos resultados financieros y la exigencia competitiva de disponer de una oferta de servicios convergente. Además, su estrategia competitiva ha quedado limitada a un

mercado doméstico muy competitivo, situando a BT como el operador europeo con menor presencia internacional y en una situación financiera muy debilitada.

En definitiva, aunque la internacionalización fue una palanca esencial para el crecimiento y posicionamiento global de los OTs durante las primeras etapas de la industria, los aspectos financieros y la necesidad de competir en una industria TMT han modificado la manera de integrarla en una única estrategia competitiva global.

No obstante, los resultados de este trabajo se deben tratar considerando una serie de limitaciones a las que se enfrenta una investigación de este tipo. La primera es el carácter confidencial de la temática a tratar. Al ser de índole estratégica, durante el proceso de recogida de información secundaria puede haber existido documentación relevante para el estudio que no haya sido puesta a disposición de la investigación. También han aparecido temas sobre los que los directivos entrevistados han podido limitar, voluntaria o involuntariamente, el nivel de detalle de sus aportaciones. Adicionalmente, otra limitación particular de este trabajo surge del alcance y profundidad de análisis que puede desarrollar un trabajo realizado por una única persona como base de su tesis doctoral. En este sentido, restricciones presupuestarias y legales han limitado el alcance de las entrevistas realizadas para profundizar en el análisis de los operadores de Estados Unidos. Porque poder acceder a informantes directos o a información primaria relevante de empresas estadounidenses ha sido complicado debido a las exigencias internas que las organizaciones de ese país demandan a sus directivos para participar en este tipo de trabajos. Finalmente, no ha sido posible acceder a información interna ni externa relevante que refleje las desviaciones entre los objetivos previstos y realizados respecto a las economías de escala y sinergias presupuestadas asociadas a las operaciones de compra y desarrollo internacional.

## 7. CONCLUSIONES

Este trabajo profundiza en el entendimiento de cómo y por qué los OTs de la UE y Estados Unidos han gestionado su internacionalización como palanca estratégica competitiva desde la CFG. Un periodo donde la escasa presencia internacional de los OTs de Estados Unidos contrasta con la fuerte internacionalización de los OTs de la UE. Al tiempo que sus posiciones competitivas y de capitalización bursátil evolucionaron en sentidos contrarios.

Mediante un análisis comparativo de las estrategias competitivas llevadas a cabo por 7 de sus principales OTs, que incluye 50 entrevistas a consejeros y altos directivos de esas compañías, se muestra cómo los OTs de Estados Unidos optaron por mantener su escasa apuesta por la internacionalización, en el negocio residencial, apoyados en un contexto institucional doméstico que favoreció la inversión local. Entre los factores impulsores de esta estrategia, destaca la aversión al riesgo de sus directivos y accionistas sobreponderando un mayor riesgo a las inversiones en el exterior. También contribuyó la facilidad que tuvieron para obtener de su mercado doméstico, debido a su gran tamaño y uniformidad, las economías de escala y sinergias exigidas para ser competitivo en este negocio. Además, una regulación *pro industria* de los servicios de telecomunicaciones, facilitando la consolidación entre operadores, y un mercado interno en crecimiento por el retraso acumulado en la implantación de la tecnología 4G y la menor duración de la CFG, incentivaron la opción de una estrategia competitiva local. Finalmente, una apuesta temprana por los contenidos como elemento diferenciador de sus servicios facilitó su mejor posicionamiento competitivo actual en una industria extendida TMT de alcance global.

Por el contrario, en la UE los resultados de este estudio muestran cómo esos mismos factores exigieron mantener a sus OTs su importante presencia internacional, pero subordinándola a la necesidad de defender su posición competitiva en Europa y compensar el deterioro financiero sufrido tras el impacto de una CFG más profunda y duradera. Sus directivos estuvieron más condicionados por los intereses políticos y económicos de sus gobiernos, particularmente en Orange y Deutsche Telekom donde todavía están presentes en su accionariado. También por las presiones de los mercados financieros. Además, una regulación local y regional *pro consumidor*, que no facilitó la consolidación entre OTs y favoreció unos precios bajos del servicio, impactó

negativamente los márgenes de un negocio regional limitado en economías de escala y sinergias por su elevada diversidad y fragmentación. En este contexto institucional desfavorable, los OTs optaron por competir con una oferta convergente de servicios fijo-móvil poco diferenciada que resultó en una guerra de precios y una reorganización de su presencia internacional. Una reorientación de su estrategia de internacionalización que priorizó reforzar su posición competitiva en un número menor de países y de mayor tamaño.

Por tanto, los resultados de este trabajo muestran dos mercados de telecomunicaciones con dinámicas competitivas distintas que determinaron un enfoque hacia la internacionalización diferente en su OTs. Y confirman que las estrategias competitivas en esta industria no sólo dependen de la estructura de cada mercado, si no de la fuerte influencia de su contexto institucional y regulatorio y de la forma de reaccionar de sus OTs. También sostienen que las ventajas que la literatura académica atribuye a la globalización de los mercados se realizaron de forma limitada en la industria de las Telecomunicaciones a nivel de la UE. Porque cada mercado nacional mantuvo una dinámica competitiva independiente que no permitió generar las sinergias y economías de escala con las que este negocio recompensa a los OTs que lideran los mercados de mayor tamaño.

Adicionalmente, el enfoque longitudinal aplicado al análisis de los 7 OTs seleccionados ha permitido evidenciar que su desarrollo internacional no ha seguido un modelo de internacionalización único. Históricamente han intercalado periodos de intensa internacionalización hacia mercados con distancias geográfica, institucional o cultural diversas, con fases de consolidación e incluso de desinternacionalización. En consecuencia, desmarcándose de un modelo secuencial por etapas. Tampoco los precios pagados por las licencias 3G o las operaciones corporativas para liderar un negocio supuestamente global responden a modelos racionales y económicos.

Si coinciden todos los OTs en un planteamiento estratégico oportunista hacia la internacionalización que refleja su progresiva pérdida de prioridad frente a la consecución de los objetivos financieros y las altas tasas de penetración del servicio de conectividad en el mundo. Porque la fuerte dependencia del regulador y las limitadas oportunidades de entrada o salida de los mercados que caracterizan la industria de las Telecomunicaciones exigieron a los OTs adoptar una estrategia oportunista integrando

criterios racionales y comportamentales. Una ponderación de ambos criterios que fue variando a lo largo del tiempo entre los distintos OTs y para un mismo OT, consecuencia de cambios en su entorno institucional interno y externo y en sus capacidades particulares.

En conclusión, los OTs de Estados Unidos y de la UE abordaron los desafíos competitivos de la industria desde contextos institucionales locales y regionales muy diferentes. Una industria, las Telecomunicaciones, cuya dinámica competitiva está fuertemente vinculada con el marco institucional y regulatorio doméstico existente en cada mercado. Desde la CFG, esa vinculación generó dinámicas competitivas diferentes en dos mercados, Estados Unidos y la UE, a las que sus OTs reaccionaron con estrategias de internacionalización y competitivas diferentes. Adicionalmente se concluye que el desarrollo internacional de los OTs no puede ser explicado por un único modelo de internacionalización disponible en la literatura académica. Pero que todos siguen un planteamiento oportunista complementando criterios económicos y comportamentales con base al contexto interno de cada OT. Finalmente, la tendencia a la regionalización de las empresas señalada por muchos investigadores de los negocios internacionales también aplica a los OTs. Un posicionamiento estratégico fundamentado en la mayor importancia reconocida por los OTs a las economías de escala y sinergias asociadas al liderazgo de cada mercado local y regional en relación con las obtenidas a nivel transnacional.

Estas conclusiones pretenden contribuir a la reflexión de los reguladores sobre el futuro marco competitivo de la industria extendida TMT en la UE y a la formulación estratégica de sus OTs ante el inminente despliegue de la tecnología 5G. Los cuadros técnicos en los organismos reguladores locales y en la Comisión Europea pueden utilizar este estudio, e incluso replicarlo, para fundamentar futuros trabajos dirigidos a redefinir el marco regulatorio europeo respecto a esta industria. La actual desventaja competitiva de la UE frente a Estados Unidos y China y la reciente tendencia al proteccionismo y a la competencia entre regiones así lo aconsejan. Una utilidad que también es aplicable a futuras regulaciones de otras industrias similares como la energética.

Por otro lado, los equipos directivos y consejos de administración de los OTs europeos parece que ya han comenzado a implantar acciones dirigidas a evitar actuaciones

anteriores que debilitaron su capacidad competitiva. En este sentido, aunque tímidamente, han comenzado a compartir el despliegue y gestión de sus redes 5G. Y a financiarlas a través de empresas especialistas como Cellnex Telecom. Además, este trabajo podría impulsar una mayor atención interna al mecanismo que utilizan para estimar el impacto neto de la internacionalización por las ventajas que genera un mayor tamaño y los costes de oportunidad que soportan por no liderar los mercados donde están presentes.

Para la academia, este estudio aporta evidencias concretas sobre la participación efectiva de los cuadros directivos y la importante influencia de su contexto en el proceso de decisión estratégica. También sobre los factores que determinan la gestión de la internacionalización en una industria donde las ventajas de la globalización de los mercados están limitadas por la persistencia de dinámicas competitivas particulares en cada mercado. Para los autores de la disciplina de Gestión Estratégica, este trabajo refleja la necesidad de emplear una perspectiva tridimensional (empresa, industria e institucional) en los procesos de definición estratégica.

Respecto a futuros trabajos académicos, sería muy valioso realizar una investigación cuantitativa 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. 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.

En definitiva, se considera que este trabajo de investigación ha logrado dar respuesta a los objetivos planteados. El aspecto innovador del trabajo es aplicar una perspectiva tridimensional a la industria de las Telecomunicaciones para entender la internacionalización como parte de la estrategia competitiva y los distintos resultados entre los operadores de los Estados Unidos y la UE. Su utilización permite evidenciar que el contexto institucional es determinante en las estrategias y resultados de las

empresas de esta industria. Adicionalmente, este trabajo aporta al conocimiento académico las experiencias técnico-profesionales reales de 50 altos directivos y destacados especialistas nacionales e internacionales de la industria TMT responsables de la definición y ejecución de las estrategias competitivas de los 7 principales OTs en dos regiones del mundo.

## 8. REFERENCIAS

- Alierta, C. (2002). Telefonica: De un operador local a un operador multinacional y multidoméstico. *ICE, Revista de Economía*, (799), 147-155.
- Alon, I., Anderson, J., Munim, Z. H., y Ho, A. (2018). A review of the internationalization of Chinese enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 573-605.
- Alonso, J. M., Clifton, J., Díaz-Fuentes, D., Fernández-Gutierrez, M., y Revuelta, J. (2013). The race for international markets: Were privatized telecommunications incumbents more successful than their public counterparts? *International Review of Applied Economics*, 27(2), 215-236.
- Alviarez, V., Cravino, J., y Levchenko, A. A. (2017). The growth of multinational firms in the Great Recession. *Journal of Monetary Economics*, 85, 50-64.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management y Organization*, 30(1), 63-92.
- Arregle, J., Miller, T. L., Hitt, M. A., y Beamish, P. W. (2013). Do regions matter? An integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal*, 34(8), 910-934.
- Arregle, J., Miller, T. L., Hitt, M. A., y Beamish, P. W. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE

- internationalization? *Journal of International Business Studies*, 62(1), 1-26.
- Baldwin, C. Y. (1986). *Competition in global industries*. Boston, US: Harvard Business Press.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., y Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *Handbook of strategic management* (pp. 124-188). New Jersey, US: Wiley.
- Barney, J. B., Wright, M., y Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1991). Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 5-16.
- Beamish, P. W., y Lupton, N. C. (2016). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51(1), 163-175.
- Becker, S., Bryman, A., y Ferguson, H. (2012). *Understanding research for social policy and social work: Themes, methods and approaches*. Sussex, UK: Policy Press.
- Benito, G. R., y Welch, L. S. (1994). Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2(2), 7-27.
- Benito, G. R., y Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *MIR: Management International Review*, 37(2), 7-25.

- Benito, G. R., Petersen, B., y Welch, L. S. (2015). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *International business strategy* (pp. 246-265). London, UK: Routledge.
- Bernal, P., Garrido, E., y Ríos, P. (2016). If you can't beat them, join them: Analysis of mergers in European mobile telecommunications. *Universia Business Review*, 13(51), 130-167.
- Berning, S. C., y Holtbrügge, D. (2012). Chinese outward foreign direct investment—a challenge for traditional internationalization theories? *Journal Für Betriebswirtschaft*, 62(3-4), 169-224.
- Bonardi, J. (2004). Global and political strategies in deregulated industries: The asymmetric behaviors of former monopolies. *Strategic Management Journal*, 25(2), 101-120.
- Borrmann, C. (2001). Corporate strategies in the telecommunications sector in an environment of continuing liberalization. *HWWA Discussion Paper*, 122(1), 1-32.
- Buckley, P. J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of International Business Studies*, 33(2), 365-373.
- Buckley, P. J. (2014). The applied economics of (international) business: A personal perspective. *International Journal of the Economics of Business*, 21(1), 3-6.
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74-82.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (1976). *Future of the multinational enterprise*. London, UK: Macmillan.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.

- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2016). *The future of the multinational enterprise*. New York, US: Springer.
- Buckley, P. J., y Casson, M. C. (2019). The internalization theory of the multinational enterprise: Past, present and future. *British Journal of Management*, 00, 1-14.
- Buckley, P. J., Doh, J. P., y Benischke, M. H. (2017). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1045-1064.
- Buckley, P. J., y Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.
- Buckley, P. J., y Strange, R. (2011). The governance of the multinational enterprise: Insights from internalization theory. *Journal of Management Studies*, 48(2), 460-470.
- Cairo, R. (2006). Co-opetition and strategic business alliances in telecommunications: The cases of BT, Deutsche Telekom and Telefonica de España. *Doctoral dissertation. London School of Economics and Political Science*. London, UK
- Calvo, A. (2008). State, firms and technology. The rise of multinational telecommunications companies: ITT and the Compañía Telefonica Nacional de España, 1924–1945. *Business History*, 50(4), 455-473.
- Cantwell, J., Dunning, J. H., y Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of

- MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 567-586.
- Cantwell, J., y Narula, R. (2001). The eclectic paradigm in the global economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 155-172.
- Casillas, J. C., y Acedo, F. J. (2013). Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.
- Casson, M., y J. Buckley, P. (2014). Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, 22(3), 227-245.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European Research*, 6, 273-281.
- Cavusgil, S. T., y Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Chan-Olmsted, S., y Jamison, M. (2001). Rivalry through alliances: Competitive strategy in the global telecommunications market. *European Management Journal*, 19(3), 317-331.
- Cheng, J. L. (2007). Critical issues in international management research: An agenda for future advancement. *European Journal of International Management*, 1(1-2), 23-38.
- Chetty, S., y Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Clifton, J., Comín, F., y Díaz-Fuentes, D. (2011). From national monopoly to multinational corporation: How regulation shaped the road towards

telecommunications internationalisation. *Business History*, 53(5), 761-781.

Clifton, J., Díaz-Fuentes, D., y Revuelta, J. (2010). Explaining telecoms and electricity internationalization in the European Union: A political economy perspective. *European University Institute Robert Schuman Centre for Advanced Studies, Working Paper* (2009/62)

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Colli, A., Mariotti, S., y Piscitello, L. (2014). Governments as strategists in designing global players: The case of European utilities. *Journal of European Public Policy*, 21(4), 487-508.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.

Cooke, F. L. (2012). The globalization of Chinese telecom corporations: Strategy, challenges and HR implications for the MNCs and host countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1832-1852.

Crick, D., y Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.

Cuéllar-Fernández, B., Fuertes-Callén, Y., y Laínez-Gadea, J. A. (2011). The impact of strategic alliances on the market value of telecommunications firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 22(1), 1-13.

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

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

- Curwen, P. (2003). Has the telecommunications meltdown finally come to an end? *Info*, 5(4), 28-36.
- Curwen, P. (2005a). The post-recession structure of the telecommunications sector takes shape. *Info*, 7(6), 52-65.
- Curwen, P. (2005b). The telecommunications sector shows signs of revival. *Info*, 7(1), 41-52.
- Curwen, P. (2006). Telefónica goes for broke? *Info*, 8(5), 23-35.
- Curwen, P. (2007). Restructuring of the TMT sector gathers pace during 2005/06. *Info*, 9(1), 32-51.
- Curwen, P. (2008). A settled structure for the TMT sector remains a mirage in 2006/2007. *Info*, 10(2), 3-23.
- Curwen, P. (2015). Consolidation is finally top of the agenda. *Info*, 17(5), 13-21.
- Curwen, P., Sadowski, B., y Whalley, J. (2015). Where are the Europeans? A longitudinal analysis of the world's largest TMT companies. *Info*, 17(5), 1-19.
- Curwen, P., y Whalley, J. (2004). Alliances and joint ventures in the telecommunications industry: The case of the mobile and vendor sectors. Artículo presentado en la *15th Biennial Conference of the International Telecommunication Society (ITS)*, Berlin, Germany.
- Curwen, P., y Whalley, J. (2006). Measuring internationalisation in the mobile telecommunications industry. *International Business Review*, 15(6), 660-681.
- Curwen, P., y Whalley, J. (2014). *Telecommunications strategy: Cases, theory and applications*. London, UK: Routledge.
- Curwen, P., y Whalley, J. (2016a). European mobile markets and the doctrine of "4 networks good, 3 networks bad". *Info*, 18(5), 1-23.

- Curwen, P., y Whalley, J. (2016b). The tangled web of mobile telecommunication mergers: Hutchison Whampoa, Telefonica and BT. *Info*, 18(2), 17-37.
- Curwen, P., y Whalley, J. (2017). The evolution of US mobile operators within a multi-play world. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 19(1), 40-57.
- Dekleva, S., y Zadony, M. (2015). Competition and strategic dilemmas in the telecommunications industry: Making the triple play. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 5(1), 45-55.
- Deutsche Telekom. (2007). *Presentación a inversores*. Deutsche Telekom. Recuperado de <https://www.telekom.com/en/investor-relations/publications/capital-markets-days>
- Deutsche Telekom. (2010). *Presentación a inversores*. Deutsche Telekom. Recuperado de <https://www.telekom.com/en/investor-relations/publications/capital-markets-days>
- Deutsche Telekom. (2015). *Presentación a inversores*. Deutsche Telekom. Recuperado de <https://www.telekom.com/en/investor-relations/publications/capital-markets-days>
- DiCicco-Bloom, B., y Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- Dike, M. C., y Rose, E. L. (2017). Internationalization of mobile telecommunications: A systematic literature review. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 308-321.
- Domínguez, B., Maicas, J. P., y Gomez, J. (2018). Does distance matter in explaining international expansion? Evidence from the global mobile telecommunications industry. *Universia Business Review*, 57(1), 92-143.
- Dörrenbächer, C., y Gammelgaard, J. (2019). Critical and mainstream international business research: Making critical IB an integral part of a

societally engaged international business discipline. *Critical Perspectives on International Business*, 15(2/3), 239-261.

Dunning, J. H. (1981). Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117(1), 30-64.

Dunning, J. H. (1982). International business in a changing world environment. *PSL Quarterly Review*, 35(143), 351-374.

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

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.

Dunning, J. H. (2015). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *The eclectic paradigm* (pp. 111-142). New York, US: Springer.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

ETNO. (2019). *Annual economic report*. ETNO. Recuperado de <https://etno.eu/library/reports/22-annual-economic-reports.html>

- Feasey, R. (2015). Confusion, denial and anger: The response of the telecommunications industry to the challenge of the internet. *Telecommunications Policy*, 39(6), 444-449.
- Fernández, Z., y Usero, B. (2007). The erosion of pioneer advantage in the European mobile telecommunications industry. *Service Business*, 1(3), 195-210.
- Fernández, Z., y Usero, B. (2009). Competitive behavior in the European mobile telecommunications industry: Pioneers vs. followers. *Telecommunications Policy*, 33(7), 339-347.
- Ferreira, M. P., Pinto, C. F., Serra, F. R., y Santos, J. C. (2013). A bibliometric study of John Dunning's contribution to international business research. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 15(46), 56-75.
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., y de Almeida, M. R. (2012). Estudo bibliométrico da contribuição de Buckley e Casson (1976) na pesquisa em negócios internacionais. *Revista De Ciencias Da Administração*, 14(33), 9-24.
- Financial Times. (2019). US court backs ATT's acquisition of time warner. Recuperado de <https://www.ft.com/content/aa902866-39da-11e9-b856-5404d3811663?emailId=5c75c77666f58e000447f503>
- Flores, R. G., y Aguilera, R. V. (2007). Globalization and location choice: An analysis of US multinational firms in 1980 and 2000. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1187-1210.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Frieden, R. (2014). New models and conflicts in the interconnection and delivery of internet-mediated content. *Telecommunications Policy*, 38(11), 970-978.
- Gartner, W. B. (1985). Competitive strategy. *Academy of Management Review*, 10(4), 873-875.

- Gaya, H. J., y Smith, E. E. (2016). Developing a qualitative single case study in the strategic management realm: An appropriate research design. *International Journal of Business and Economic Research*, 7(2), 529-538.
- Genakos, C., Valletti, T., y Verboven, F. (2018). Evaluating market consolidation in mobile communications. *Economic Policy*, 33(93), 45-100.
- George, A. L., y Bennett, A. (2004). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA, US: MIT Press.
- Gerpott, T. J., y Jakopin, N. M. (2005). The degree of internationalization and the financial performance of European mobile network operators. *Telecommunications Policy*, 29(8), 635-661.
- Gerpott, T. J., y Jakopin, N. M. (2007). Firm and target country characteristics as factors explaining wealth creation from international expansion moves of mobile network operators. *Telecommunications Policy*, 31(2), 72-92.
- Gerpott, T. J., y Jakopin, N. M. (2008). Determinants of mobile network operators' choice of cross-border entry modes. *International Journal of Mobile Communications*, 6(2), 177-198.
- Ghauri, P. N., y Santangelo, G. D. (2012). Multinationals and the changing rules of competition. *Management International Review*, 52(2), 145-154.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 138-152.
- Ghobadian, A., Rugman, A. M., y Tung, R. L. (2014). Strategies for firm globalization and regionalization. *British Journal of Management*, 25, S1-S5.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.

- Gimeno, J., Hoskisson, R. E., Beal, B. D., y Wan, W. P. (2005). Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the US telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 48(2), 297-319.
- Gnizy, I., y Shoham, A. (2014). Explicating the reverse internationalization processes of firms. *Journal of Global Marketing*, 27(4), 262-283.
- Gould, A. M., y Desjardins, G. (2015). A spring-clean of Michael Porter's attic: The Canadian telecommunications sector as an exemplar of refurbished generic strategy. *Competitiveness Review*, 25(3), 310-323.
- Graack, C. (1996). Telecom operators in the European union: Internationalization strategies and network alliances. *Telecommunications Policy*, 20(5), 341-355.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- Guillén, M. F., y García-Canal, E. (2010). *The new multinationals: Spanish firms in a global context*. Madrid, Spain: Cambridge University Press.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harb, A., Yaacoub, C., Kassem, A., y Baena, C. (2017). Assessment and analysis of factors depicting the international expansion process of mobile network operators: Case of Zain Telecom. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 9(2), 97-113.

- Head, K., Mayer, T., y Ries, J. (2002). Revisiting oligopolistic reaction: Are decisions on foreign direct investment strategic complements? *Journal of Economics y Management Strategy*, 11(3), 453-472.
- Hermansdottir, A. (2008). Theoretical underpinnings of the internationalization process. *Institute of Business Research, Working paper* (8), 1-37.
- Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative Sociology*, 25(4), 479-499.
- Hoffman, R. C., y Gopinath, C. (1994). The importance of international business to the strategic agenda of US CEOs. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 625-637.
- Holtbrügge, D., y Kreppel, H. (2012). Determinants of outward foreign direct investment from BRIC countries: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1), 4-30.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., y Lange, S. (2016). The concept of distance in international business research: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 160-179.
- IDATE. (2011). *World telecom services market: Markets and data 2010*. Montpellier, France: IDATE.
- Ingram, P., y Silverman, B. S. (2000). *The new institutionalism in strategic management*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Jakopin, N. M. (2008). Internationalisation in the telecommunications services industry: Literature review and research agenda. *Telecommunications Policy*, 32(8), 531-544.
- Jakopin, N. M., y Klein, A. (2012). First-mover and incumbency advantages in mobile telecommunications. *Journal of Business Research*, 65(3), 362-370.

- Jamison, M. A. (1998). Emerging patterns in global telecommunications alliances and mergers. *Industrial and Corporate Change*, 7(4), 695-713.
- Jin, D. Y. (2005). The telecom crisis and beyond: Restructuring of the global telecommunications system. *Gazette (Leiden, Netherlands)*, 67(3), 289-304.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases; *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Kallmuenzer, A., Hora, W., y Peters, M. (2018). Strategic decision-making in family firms: An exploratory study. *European Journal of International Management*, 12(5/6), 655-675.
- Kim, W., Lee, M., y Kim, K. (2009). Strategic differentiation of internationalization in the mobile telecommunications industry: Case studies. *ETRI Journal*, 31(1), 51-61.
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

- Kogut, B., y Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry modes; *Journal of International Business*, 19(3), 411-432.
- Kollmann, R., Pataracchia, B., Raciborski, R., Ratto, M., Roeger, W., y Vogel, L. (2016). The post-crisis slump in the euro area and the US: Evidence from an estimated three-region DSGE model. *European Economic Review*, 88, 21-41.
- Kranenburg, H. L., y Hagedoorn, J. (2008). Strategic focus of incumbents in the European telecommunications industry: The cases of BT, Deutsche Telekom and KPN. *Telecommunications Policy*, 32(2), 116-130.
- Krugman, P. (1980). Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *The American Economic Review*, 70(5), 950-959.
- Laanti, R., McDougall, F., y 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), 121-144.
- Lal, D., Pitt, D., y Strachan, P. (2004). Strategic change in UK telecommunications: Empirical evidence. *European Management Journal*, 22(1), 99-109.
- Lee, S., y Lee, S. (2008). Multiple play strategy in global telecommunication markets: An empirical analysis. *International Journal of Mobile Marketing*, 3(2), 44-53.
- Lee, S. (2009). The triple-play bundle strategy of cable and telephone companies in the current U.S. telecommunications market. *International Journal on Media Management*, 11(2), 61-71.
- Lenway, S. A., y Murtha, T. P. (1994). The state as strategist in international business research. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 513-535.

- Levitt, T. (1993). The globalization of markets. In R. Z. Aliber, y R. W. Click (Eds.), *Readings in international business: A decision approach* (pp. 249-266). Massachusetts, US: The MIT Press.
- Li, F., y Whalley, J. (2002). Deconstruction of the telecommunications industry: From value chains to value networks. *Telecommunications Policy*, 26(9), 451-472.
- Liebenau, J., Elaluf-Calderwood, S., y Karrberg, P. (2012). Strategic challenges for the European telecom sector: The consequences of imbalances in internet traffic. *Journal of Information Policy*, 2, 248-272.
- Lieberman, M. B., y Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, 31(2), 366-385.
- Luo, Y., y Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Martin, F. E., y Toral, P. (2005). *Latin America's quest for globalization: The role of spanish firms*. Londo, UK: Routledge.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- McDougall, P. P., Shane, S., y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McLellan, E., MacQueen, K. M., y Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Methods*, 15(1), 63-84.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99-118.

- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, K. E. (2017). International business in an era of anti-globalization. *Multinational Business Review*, 25(2), 78-90.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., y Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Mihailović, J. (2019). The future of mobile operators-new business models. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(2), 73-84.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California, US. Sage.
- Montgomery, D. B., y Lieberman, M. L. (1988). First movers advantages. *Strategic Management Journal*, 9(1), 41-58.
- Morgan, R. E., y Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.
- Narula, R., Asmussen, C. G., Chi, T., y Kundu, S. K. (2019). Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1231–1252.
- Narula, R., y Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. *Journal of World Business*, 50(4), 612-622.
- Noam, E. M. (2006). Fundamental instability: Why telecom is becoming a cyclical and oligopolistic industry. *Information Economics and Policy*, 18(3), 272-284.

- North, D. C. (1993). Institutions and credible commitment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft*, 149(1), 11-23.
- Oesterle, M., Richta, H. N., y Fisch, J. H. (2013). The influence of ownership structure on internationalization. *International Business Review*, 22(1), 187-201.
- Oh, C. H., y Rugman, A. M. (2012). Regional integration and the international strategies of large European firms. *International Business Review*, 21(3), 493-507.
- Orange. (2005). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.orange.com/en/Investors/Results-and-presentation/Folder/Investor-days>
- Orange. (2006). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.orange.com/en/Investors/Results-and-presentation/Folder/Investor-days>
- Orange. (2009). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.orange.com/en/Investors/Results-and-presentation/Folder/Investor-days>
- Orange. (2011). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.orange.com/en/Investors/Results-and-presentation/Folder/Investor-days>
- Orange. (2015). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.orange.com/en/Investors/Results-and-presentation/Folder/Investor-days>
- Paul, J., y Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 6(36), 830-858.

- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Amr*, 28(2), 275-296.
- Peng, M. W. (2014). New research directions in the institution-based view. *Multidisciplinary insights from new AIB fellows* (pp. 59-78). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Peng, M. W., y Lebedev, S. (2017). Intra-national business (IB). *Asia Pacific Journal of Management*, 34(2), 241–245.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., y Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Pogrebnyakov, N. (2007). Internationalization of mobile telecommunications operators: Country factors, institutional distance and regional effects. *AMCIS 2007 Proceedings*, 402
- Pogrebnyakov, N., y Maitland, C. F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, 17(1), 68-82.
- Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Porter, M. E. (1989a). From competitive advantage to corporate strategy. *Readings in strategic management* (pp. 234-255). London, UK: Palgrave.

- Porter, M. E. (1989b). How competitive forces shape strategy. *Readings in strategic management* (pp. 133-143). London, UK: Palgrave.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (2008a). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, US: Simon y Schuster.
- Porter, M. E. (2008b). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, US: Simon y Schuster.
- Porter, M. E. (2008c). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Powell, S. R. (2007). International expansion of wireless telecommunications service providers: A comparative analysis. Paper presented at the *Wireless Telecommunications Symposium, 2007*. Pomona, CA, US.
- Powell, S. R. (2009). On the internationalization of European wireless telecommunications service providers. Paper presented at the *2009 Wireless Telecommunications Symposium*, Pomona, CA, US. 1-11.
- Powell, S. R. (2010). On the internationalization of the wireless telecommunications industry: A market-based analysis of six European service providers. *International Journal of Interdisciplinary Telecommunications and Networking (IJITN)*, 1(4), 16-36.
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “View” a useful perspective for strategic management research? *Amr*, 26(1), 22-40.
- Pugliese, A., Bezemer, P., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, Frans AJ, y Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Rajasekar, J., y Al Raae, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the sultanate of Oman using Michael Porter's competitive

strategy model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 234-259.

Ramamurti, R. (2008). What have we learned about emerging-market MNEs? insights from a multi-country research project. Paper presented at the *Emerging Multinationals: Outward FDI from Emerging and Developing Economies*, Copenhagen, Denmark.

Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., y Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 175-200.

Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1-12.

Rugman, A. M., y Oh, C. H. (2013). Why the home region matters: Location and regional multinationals. *British Journal of Management*, 24(4), 463-479.

Rugman, A. M., Oh, C. H., y Lim, D. S. (2012). The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218-235.

Rugman, A. M., y Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.

Rugman, A. M., y Verbeke, A. (2008). A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. *Management International Review*, 48(4), 397-411.

Santangelo, G. D., y Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114-1130.

- Santillana, I. (2017). Experiencia de la internacionalización de la empresa desde Telefónica Internacional. Artículo presentado en el *Ciclo De Conferencias 30 Aniversario AFI*, Madrid, Spain.
- Sarkar, M. B., Cavusgil, S. T., y 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), 361-381.
- Saunders, M. N., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5/e ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Scholte, J. A. (2008). Defining globalisation. *World Economy*, 31(11), 1471-1502.
- Smith, P., Evens, T., y Losifidis, P. (2016). The next big match: Convergence, competition and sports media rights. *European Journal of Communication*, 31(5), 536-550.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small-and medium-sized enterprises — a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288-317.
- Spanos, Y. E., y Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. California, US: Sage.
- Stal, E., y Cuervo-Cazurra, A. (2011). The investment development path and FDI from developing countries: The role of pro-market reforms and institutional voids. *Latin American Business Review*, 12(3), 209-231.
- Sterling, C. H., Bernt, P. W., y Weiss, M. B. (2006). *Shaping American telecommunications: A history of technology, policy, and economics*. London, UK: Routledge.

- Stienstra, M., Baaij, M., Van den Bosch, F., y Volberda, H. (2004). Strategic renewal of Europe's largest telecom operators (1992–2001): From herd behaviour towards strategic choice? *European Management Journal*, 22(3), 273-280.
- Sutherland, E. (2014). Lobbying and litigation in telecommunications markets—reapplying Porter's five forces. *Info*, 16(5), 1-18.
- Telefonica. (2001). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/presentaciones/conferencias-de-inversores>
- Telefonica. (2002). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/presentaciones/conferencias-de-inversores>
- Telefonica. (2005). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/presentaciones/conferencias-de-inversores>
- Telefonica. (2006). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/presentaciones/conferencias-de-inversores>
- Telefonica. (2007). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/presentaciones/conferencias-de-inversores>
- Telefonica. (2009). *Presentación a inversores*. Recuperado de <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/presentaciones/conferencias-de-inversores>
- Trillas, F. (2002). Mergers, acquisitions and control of telecommunications firms in Europe. *Telecommunications Policy*, 26(5-6), 269-286.

- Tseng, K. (2015). The aftermath of financial crisis and great recession and what to do about them. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(1), 9-18.
- Turcan, R. V. (2011). De-internationalization: A conceptualization. Artículo presentado en el *AIB-UK; Ireland Chapter Conference International Business: New Challenges, New Forms, New Practices*. Brighton, UK.
- Turner, C. (2005). The international strategies of Europe's incumbent telecommunications operators: Towards a strategic typology. *European Business Review*, 17(4), 340-351.
- Turner, C., y Gardiner, P. D. (2007). De-internationalisation and global strategy: The case of British telecommunications (BT). *Journal of Business y Industrial Marketing*, 22(7), 489-497.
- Vahlne, J., y Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Madrid, Spain: CIS.
- Verbeke, A., y Kano, L. (2016). An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises. *Journal of World Business*, 51(1), 83-92.
- Verizon. (2018). Our heritage. Recuperado de [www.verizon.com/about/our-company/history-and-timeline](http://www.verizon.com/about/our-company/history-and-timeline)
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267.
- Wach, K. (2014). Theoretical framework of the firm-level internationalisation in business studies. *Patterns of business internationalisation in visegrad countries: In search for regional specifics* (pp. 13-30). Cartagena, España: Universidad Politecnica de Cartagena.

- Wang, C., Boateng, A., y Hong, J. (2009). What drives internationalization of chinese firms: Three theoretical explanations. Artículo presentado en *The 2nd GEP Conference 'The Global Financial Crisis'*, Ningbo, China.
- Wang, J., Lai, J., y Chang, C. (2016). Modeling and analysis for mobile application services: The perspective of mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, 146-163.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Whalley, J., y Curwen, P. (2006). Third generation new entrants in the European mobile telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, 30(10), 622-632.
- Whalley, J., y Curwen, P. (2010). Mobile operators in the new millennium – retrospect and prospect. *Info*, 12(3), 30-45.
- Whalley, J., y Curwen, P. (2014). From global aspirations to regional dominance: The case of Deutsche Telekom. *Info*, 16(4), 33-53.
- Whalley, J., y Curwen, P. (2017). From phones to football: The changing strategic focus of BT. *Telematics and Informatics*, 34(5), 798-809.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Wirtz, B. W. (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34(4), 489-506.
- Wulf, J., y Zarnekow, R. (2011). Cross-sector competition in telecommunications. *Business y Information Systems Engineering*, 3(5), 289-298.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.

- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. California, US: Sage Publications.
- Zhou, N., y Guillén, M. F. (2016). Categorizing the liability of foreignness: Ownership, location, and internalization-specific dimensions. *Global Strategy Journal*, 6(4), 309-329.
- Zott, C., y Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.
- Zuhdi, M., Pereira, E. T., y Teixeira, A. (2011). Impact of internet companies on traditional telcos' business model: A global research study. Artículo presentado en el *International Business Research Conference*, Valencia, Spain.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Estructura del caso de estudio

- a) Perfil de la empresa
  - a. Datos actuales
    - i. Origen
      - 1. Incumbente o no
      - 2. Resultado de qué empresas se fusiona
    - ii. Accionariado
      - 1. Presencia gobierno e influencia
      - 2. Desde cuando es privado o cotiza
    - iii. Volumen facturación
      - 1. Total
      - 2. Ranking global
      - 3. Por tipo de negocios
    - iv. Presencia internacional
      - 1. Actual – donde y con qué negocios (breve y resumida)
    - v. Tipo de Management
      - 1. Perfil del CEO, duración, nacionalidad, etc
    - vi. Otros
      - 1. Cultura
      - 2. Vínculos con otras empresas (competidores o no)
  - b. Background histórico
    - i. Liderazgo en el sector
    - ii. Liderazgo en la internacionalización
    - iii. Eventos o hitos significativos
- b) Desarrollo internacional
  - a. Presencia internacional actual
    - i. Dónde (zonas)
    - ii. Con qué negocios
  - b. Evolución del ALCANCE de su internacionalización por etapas
    - i. Indicación de las zonas de expansión – DISTANCIA
    - ii. Indicadores de GRADO de internacionalización en años concretos según literatura académica

- c. Forma de entrada generalmente utilizado y enfoque en la gestión de las operaciones internacionales – MODELO DE PROPIEDAD Y ORGANIZACIÓN
    - i. Independencia operativa
    - ii. Control de las decisiones
  - d. Principales hitos en la internacionalización –LINEALIDAD, RITMO o SECUENCIA
    - i. Eventos de Factset, Bloomberg, informes anuales, literatura académica, entrevistas directivos, etc
    - ii. Agrupación por etapas en el desarrollo de la industria
- c) Gestión estratégica de la internacionalización
- a. Factores externos
    - i. Ventajas del primer entrante
    - ii. Economías de escala
    - iii. Oportunidades de entrada y salida
    - iv. Momentum en la consolidación
    - v. Irreversibilidad de la inversión
    - vi. Convergencia
  - b. Factores internos
    - i. Actitud hacia el riesgo (*liability of foreignness*)
    - ii. Capacidad financiera
    - iii. Liderazgo en estándares tecnológicos
    - iv. Demanda de clientes multinacionales
    - v. Adquisición de recursos para la mejora de eficiencia
    - vi. Búsqueda de activos estratégicos
  - c. Vinculación con los retos estratégicos
    - i. Comunes
    - ii. Particulares
- d) Modelo de internacionalización
- a. Enfoque económico y racional - planificado
  - b. Enfoque de proceso y comportamental - oportunista
  - c. Proactivo/ líder vs Reactivo / seguidor
  - d. Diversificación y Desinternacionalización

## Anexo 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

### Anexo 3. Guion entrevista abierta

Nombre del entrevistado: D.

**Enfoque principal:** Visión global de la internacionalización en la estrategia competitiva de XX

**Título de la Tesis Doctoral:** La internacionalización en la estrategia competitiva de los operadores de telecomunicaciones desde la Crisis Financiera Global: un estudio comparativo de 7 casos de la Unión Europea y Estados Unidos

Información de contexto:

Los operadores de telecomunicaciones han sido uno de los tradicionales agentes protagonistas de la internacionalización de las empresas europeas y norteamericanas. Varios estudios han analizado cómo su modelo de desarrollo internacional se ha ido adaptando a las condiciones competitivas y regulatorias de los mercados, a las tendencias tecnológicas y de negocio en la industria y a las características particulares de cada operador. No obstante, la Crisis Financiera Global del 2009 supuso un punto de inflexión en su desarrollo internacional debido a la drástica reducción de la financiación disponible.

Simultáneamente, la aparición de nuevos servicios de comunicación por internet, muchos sustitutivos de los ofrecidos por estos operadores, ha puesto mucha presión en el modelo de negocio tradicional de la industria. Más, si cabe, cuando se prestan “OTT” sobre unas redes que son desarrolladas y mantenidas por los propios operadores. En este contexto, mi tesis se centra en entender cómo los principales OTs de la Unión Europea y Estados Unidos han utilizado y gestionado su presencia internacional para enfrentarse con éxito a estos retos estratégicos desde la Gran Recesión.

Para ello, la conversación durante la entrevista se centrará en:

- entender si hay un modelo o pauta común en la internacionalización de estos operadores desde la Crisis Financiera Global;
- si hay modelos diferentes, identificar cuáles son los principales factores que originan las diferencias entre los operadores Europeos y Americanos, o entre cada uno de ellos;

- recoger evidencias de cómo y por qué cada operador actúa respecto a su estrategia de internacionalización, antes y después de la Gran Recesión.

Además de aportar una visión global de la internacionalización de este segmento de operadores de la industria de Telecomunicaciones, el trabajo tiene un enfoque particular en el análisis de los operadores Telefonica, Orange, Vodafone, Verizon, ATT, BT y Deutsche Telekom.

Temática orientativa a tratar durante la entrevista:

1. ***Visión de la industria de las Telecomunicaciones para los operadores globales con red (OGRs) desde la Gran Recesión.*** Identificar los retos estratégicos para los OGRs antes y después de la Crisis Financiera Global. Describir el papel desarrollado por los OTs en el sector de Telecomunicaciones, Medios y Tecnologías (TMT). Razonar la importancia estratégica de las operaciones (presencia) internacionales en el poder competitivo de los operadores europeos y norteamericanos.
2. ***Principales retos estratégicos para XX.*** Identificar cuáles fueron los prioritarios desde la Gran Recesión; si eran diferentes a los existentes antes de la Crisis Financiera; si eran particulares a XX o eran comunes a la industria; origen de los mismos.
3. ***Impacto de esos retos en el modelo de desarrollo y gestión de la presencia internacional de XX.*** Expansión, repliegue o concentración por geografías o tipo de negocios.
4. ***Papel de las operaciones internacionales en la estrategia corporativa de XX.*** Relevancia en el acceso a nuevas capacidades, incorporación de nuevos tipos negocios, poder de negociación con proveedores, influencia en el regulador, retención de clientes residenciales y empresas, etc.
5. ***Identificación de otras cuestiones relevantes*** para conocer cómo XX ha utilizado su presencia internacional para enfrentarse con éxito a los retos estratégicos vigentes desde la Crisis Financiera.

Anexo 4. Tabla de codificación de temas en NVivo

Tema	SubTemas	SubTemas 2
Retos Estratégicos	Ganar Nuevos Mercados	
	Ganar Tamaño	
	Mejorar Márgenes	
	Desapalancamiento Financiero	
	Diferenciación	
	Nuevos Entrantes	
	Convergencia	
Modelo Internacionalización	Alcance de la Internacionalización	Distancia
		Grado
	Modelo de Propiedad y Organización	Independencia Operativa
		Control sobre Decisiones
	Enfoque Temporal	Linealidad
		Ritmo o Secuencia
	Planteamiento Estratégico	Reactivo/Seguidor
Proactivo/Líder		
Planificado/Racional		
Factores Externos	Ventajas del Primer Entrante	
	Economías de Escala	
	Oportunidades de Entrada y Salida	
	Momentum en la Consolidación	
	Irreversibilidad de la Inversión	
	Convergencia	
Factores Internos	Actitud hacia el Riesgo	
	Capacidad Financiera	
	Liderazgo en Estándares Tecnológicos	
	Demanda de clientes Multinacionales	
	Adquisición de Recursos para la Eficiencia	
	Búsqueda de Activos Estratégicos	

Anexo 5. Tabla de clasificación en NVivo.

Clasificación	Atributos	Valor del Atributo
Entrevistado	Organización	Operador
		Asesor
		Proveedor Red
		Grupo Medios
		Regulador
		Tecnológica
		Organización Sectorial
	Posición	Consejo
		Comité Dirección
		Directivo
	Experiencia	1 Organización
		2+ Organizaciones
	Conocimiento de Mercado	Europa
		Estados Unidos
Europa + Estados Unidos		
Operador Principal	7 Operadores + Otros	
Operador	7 Operadores	Europeo
		Norteamericano

## Anexo 6. Tabla de recursos y referencias por nodos en NVivo

Operador	Recursos	Referencias
ATT	22	41
BT	9	9
DT	19	31
Orange	36	93
Telefonica	43	170
Verizon	21	30
Vodafone	39	90

## Anexo 7. Carta de invitación a la entrevista

Madrid, X de YY, 2018

Estimado XX,

Estoy realizando mis estudios de doctorado en la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Pontificia Comillas. Una experiencia muy gratificante para una persona que, como yo, quiere mejorar su capacidad docente investigando académicamente un tema que ha vivido desde la empresa.

En concreto, mi trabajo se centra en conocer cómo los operadores globales de telecomunicaciones están utilizando su presencia internacional para enfrentarse con éxito a los retos estratégicos vigentes desde la Gran Recesión. Utilizo la técnica del estudio de casos, que conlleva entrevistar a profesionales relevantes de la industria y de las empresas seleccionadas. En mi caso, estoy estudiando a Orange, Telefónica, Vodafone y Verizon.

XX, me encantaría poder contar con tu participación. Tú eres una de las personas que mejor y con más criterio puede aportar a este trabajo. Estoy a tu entera disposición para poder encontrar un rato (alrededor de una hora) para entrevistarte donde mejor te venga.

Este tipo de entrevistas son muy habituales en el mundo académico y en Comillas tenemos un procedimiento definido. Seguimos los estándares más exigentes de confidencialidad y ética, facilitándote un compromiso por escrito en el momento de la entrevista si así lo quieres. Lo que hablemos sólo lo utilizaré para mi tesis doctoral y artículos académicos asociados.

Profundizaremos durante la conversación en los asuntos que consideres más relevantes. Para orientarnos, los temas podrían girar en torno a:

- ¿Cuáles son los retos estratégicos a los que se enfrentan los operadores telco en Europa y Estados Unidos? Y en particular para XX.
- ¿Cómo han variado estos retos respecto a los existentes antes de la Crisis Financiera? ¿Por qué?
- ¿Cómo ha evolucionado el modelo de desarrollo y gestión internacional de XX durante estos años? ¿Cuál es su papel o relevancia en la estrategia corporativa de XX?

Si te animas a participar, me pongo a buscar “hueco” con quien tú me indiques. Te agradezco de antemano toda tu ayuda en mi regreso a las aulas.

Un fuerte abrazo,



Rafael Ramiro  
ramiro@comillas.edu

## Anexo 8. Compromiso de confidencialidad

### COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

D. Rafael Ramiro Moreno, profesor en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Pontificia Comillas,

#### DECLARA

- I. Que está realizando sus estudios de investigación en la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Pontificia Comillas, dentro del Programa en Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad.
- II. Que dicha Escuela Internacional de Doctorado exige a sus investigadores doctorandos aplicar el máximo rigor metodológico, ético y de confidencialidad a sus trabajos mediante el cumplimiento de un código interno de actuación. Esta exigencia se garantiza con el seguimiento continuo de las actuaciones de sus investigadores doctorandos mediante la tutela de la Comisión del Doctorado y de sus Directores o Directoras de tesis.
- III. Que su Director de tesis doctoral es el profesor Dr. D. Alfredo Arahetes, ex Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad.
- IV. Que como investigador doctorando se

#### COMPROMETE

- Proteger la confidencialidad de la información recogida y consultada
- Mantener el anonimato de las fuentes consultadas, no identificando en ningún momento los discursos de los informantes entrevistados.
- Utilizar este material exclusivamente con fines de investigación y secundariamente para la docencia.
- Respetar la legislación vigente en materia de protección de datos: Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, Protección de Datos de Carácter Personal.

Y para que conste a los efectos oportunos, se firma en Madrid a 9 de febrero del 2018.



Fdo.: D. Rafael Ramiro Moreno

## **10.LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Caracterización de la internacionalización de los OTs.....	47
Tabla 2. Factores condicionantes del modelo de internacionalización.....	52
Tabla 3. Fuentes de información secundarias .....	68

## 11.LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual .....	55
Figura 2. Identificación de los retos estratégicos.....	56
Figura 3. Diseño del modelo de análisis .....	62
Figura 4. Índices de capitalización - Sector Telecomunicaciones (1989-2017).....	92
Figura 5. Etapas en el contexto global de los OTs.....	93
Figura 6. Capitalización de mercado: Todos los OTs (1989-2017).....	99
Figura 7. Ratio de endeudamiento: Todos los OTs (1989-2017).....	104
Figura 8. Margen EBITDA: Todos los OTs (1989-2017) .....	105
Figura 9. Comparativa capitalización: OTs - índices sectoriales (base 100: 2007)...	105
Figura 10. Ingresos anuales: Todos los OTs (1989-2017).....	108
Figura 11. Índice capitalización - Sector Telecom. Estados Unidos (1989-2017) ....	113
Figura 12. Índice capitalización - Sector Telecom. Europa (1989-2017).....	117
Figura 13. Margen e ingresos anuales: Orange (1989-2017).....	119
Figura 14. Valor capitalización: Orange (1997-2017).....	119
Figura 15. Comparativa capitalización: Orange - índices sector (2007-2017) .....	120
Figura 16. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Orange (1990-2017).....	120
Figura 17. Margen e ingresos anuales: Telefonica (1989-2017) .....	132
Figura 18. Valor de capitalización: Telefonica (1997-2017).....	132
Figura 19. Comparativa capitalización: Telefonica - índices sector (2007-2017).....	133
Figura 20. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Telefonica (1990-2017) .....	134
Figura 21. Valor de capitalización: Verizon (1997-2017).....	149
Figura 22. Comparativa capitalización: Verizon - índices sector (2007-2017) .....	150
Figura 23. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Verizon (1990-2017) .....	150
Figura 24. Margen e ingresos anuales: Verizon (1989-2017).....	151
Figura 25. Valor de capitalización: Vodafone (1997-2017).....	156
Figura 26. Comparativa capitalización: Vodafone - índices sector (2007-2017) .....	157
Figura 27. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Vodafone (1990-2017).....	157
Figura 28. Margen e ingresos anuales: Vodafone (1989-2017).....	158
Figura 29. Valor capitalización: ATT (1997-2017).....	167
Figura 30. Comparativa capitalización: ATT - índices sector (2007-2017) .....	167
Figura 31. Deuda neta y ratio de endeudamiento: ATT (1990-2017).....	168
Figura 32. Margen e ingresos anuales: ATT (1989-2017).....	168

Figura 33. Deuda neta y ratio de endeudamiento: BT (1990-2017) .....	174
Figura 34. Margen e ingresos anuales: BT (1989-2017) .....	174
Figura 35. Valor capitalización: BT (1997-2017).....	175
Figura 36. Comparativa capitalización: BT - índices sector (2007-2017).....	175
Figura 37. Valor capitalización: Deutsche Telekom (1997-2017).....	181
Figura 38. Comparativa capitalización: Deutsche T. - índices sector (2007-2017)...	182
Figura 39. Deuda neta y ratio de endeudamiento: Deutsche Telekom (1990-2017) .	182
Figura 40. Margen e ingresos anuales: Deutsche Telekom (1989-2017) .....	183