

# **LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO. EL CASO DE TELEFÓNICA.**

Salvador García García, [sggarcia@ujaen.es](mailto:sggarcia@ujaen.es), Universidad de Jaén

## **1.- INTRODUCCIÓN**

Las telecomunicaciones se han configurado, desde su aparición en la escena económica y social, como un sector estratégico debido a la fuerte influencia que tienen sobre el desarrollo económico de las sociedades y sobre el bienestar de los individuos y las familias.

En la actualidad, el componente estratégico de las telecomunicaciones resulta aún más evidente. El papel fundamental que está adquiriendo la información como factor decisivo en los procesos productivos tiene una enorme trascendencia para la organización económica en general. El sector de las telecomunicaciones es uno de los sectores económicos de más importancia y con mayores perspectivas de crecimiento, dada la dependencia que el resto de sectores económicos tiene de este, además del previsible desarrollo futuro de los servicios multimedia, los cuales ya se están revelando hoy día como claves, no solo en el ámbito económico, sino en nuestra vida diaria. Estamos en el siglo XXI y los servicios de telecomunicaciones: voz, datos, imagen, etc., son ya una parte inseparable de todos nosotros.

Si a todo ello añadimos que en nuestro país radica una de las empresas referentes en el mundo dentro del sector de las telecomunicaciones, líder indiscutible en el mercado de habla hispana y con la pretensión de constituirse en el líder mundial de las telecomunicaciones para el año 2012, no es de extrañar que se haya escogido como tema de este trabajo el estudio de la evolución de Telefónica, desde su nacimiento en 1924 como Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), una empresa local compuesta por una serie de empresas de servicios de telecomunicación locales y provinciales, hasta llegar a ser una empresa global.

Uno de los fenómenos más significativos y dinámicos que se está dando en el sector de las telecomunicaciones es la internacionalización de las operadoras, el cual se enmarca dentro del fenómeno más amplio de la globalización que afecta e involucra a todas las sociedades de nuestro mundo y que se manifiesta en todos sus ámbitos: el social, el económico, el político y el cultural.

La importancia de la internacionalización reside en que se trata de una estrategia a tener en cuenta para hacer frente al nuevo entorno tecnológico, regulatorio y económico en que han de moverse las operadoras de telecomunicaciones. Por otra parte, la internacionalización puede mejorar la asignación de recursos en las sociedades más avanzadas y ayudar a la transferencia de capacidades tecnológicas y gerenciales hacia áreas más desfavorecidas, minimizando en lo posible algunos de los aspectos negativos de la globalización.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En el siguiente apartado examinaremos las teorías más relevantes para nuestro caso relacionadas con el proceso de internacionalización empresarial. A continuación expondremos la metodología de investigación utilizada y su justificación. En el apartado 4 daremos un repaso a la evolución del mercado de las telecomunicaciones y al papel que ha jugado Telefónica en el mismo, especialmente a partir de su introducción en la esfera internacional. El trabajo concluye con las conclusiones a las que hemos llegado a la luz de los resultados del análisis de la información recogida.

## 2.- EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Existen muchas aportaciones desde la literatura en torno al concepto de internacionalización empresarial, con base en distintos criterios, pudiendo encontrarse, entre otros, aspectos relacionados con el grado de compromiso de la empresa, el ámbito geográfico de actuación, el proceso de cambio que implica esta estrategia y su análisis. A modo de ejemplo, Andersson (2002) se refiere a la internacionalización como el grado de compromiso de la empresa en actividades internacionales, entendido este como la mayor o menor continuidad de las operaciones de la empresa en los mercados extranjeros; otros autores (Beamish, 1990 y 1999; Laguna, 1997) hacen referencia al ámbito geográfico de actuación de la empresa, que debe ser mayor al nacional. También hay autores que consideran la internacionalización como un proceso de cambio que implica, entre otras cuestiones, operar en nuevos mercados (Karlsen et al., 2003). Sin embargo, todas estas definiciones se complementan entre sí, y algunos autores (Melin, 1992; Johanson y Vahlne, 1977 y 1990) recogen en su definición los tres aspectos anteriores, aunque los criterios más utilizados son, sin duda, el ámbito geográfico y el grado de compromiso (Alonso, 1994; Root, 1994).

Guillén (2001) estudia varios enfoques y teorías buscando encontrar las respuestas a *por qué las empresas se internacionalizan y cómo desarrollan esta estrategia*. Entre ellas se encuentran un grupo de teorías que se enmarcan dentro del ámbito de la competencia imperfecta, que investigan sobre la inversión directa en el extranjero, y otro grupo que muestran la internacionalización como un proceso. Todas estas teorías han evolucionado generando distintas perspectivas que, aunque explican un fenómeno común, difieren en el método de análisis y en algunos supuestos de partida.

En el primer grupo analizaremos la Teoría Ecléctica, que compendia otras como la de la Ventaja en Propiedad y la Teoría de la Internalización. Después, ampliaremos este análisis con la Teoría del Ciclo de Vida del Producto, mejorando nuestro campo de estudio al ofrecernos una visión más dinámica del proceso de internacionalización.

La teoría ecléctica, formulada por Dunning (1973) y desarrollada posteriormente a través de diversas investigaciones, pretende integrar las teorías precedentes sobre la expansión internacional de las empresas, con la intención de ofrecer un marco de análisis general, al considerar la internalización de las ventajas competitivas<sup>1</sup> de la empresa, un factor determinante. De este modo, no sólo se analizan las causas de la inversión directa o el comercio, sino que además se estudia su distribución entre los distintos países.

A modo de síntesis, las aportaciones de la teoría ecléctica podrían resumirse, siguiendo a Dunning (1973, 1980, 1981, 1988a, 1988b, 1992a, 1992b), en poseer tres tipos de ventajas: ventajas en propiedad, ventajas de localización y ventajas de internalización.

Algunos de los inconvenientes de estas teorías son eliminados por otras teorías que, de forma paralela, han desarrollado un nuevo marco teórico-empírico, las “Teorías sobre el Proceso de Internacionalización de la Empresa”, que bajo una perspectiva más dinámica tratan de analizar la naturaleza del proceso de internacionalización. Estos modelos conciben el fenómeno de la internacionalización como un proceso evolutivo y acumulativo, a través del cual la empresa adquiere mayores cotas de compromiso en los mercados internacionales, en función del nivel de experiencia y conocimientos acumulado y el nivel de recursos comprometidos en el extranjero (Fuentes, 2005). Si bien el número de propuestas desarrolladas desde esta concepción gradualista y evolutiva del proceso exportador es ciertamente considerable, aquí solo analizaremos la

---

<sup>1</sup> Bajo este enfoque, ventajas en propiedad.

que nos parece más significativa para el estudio que nos ocupa, la llamada Teoría del Ciclo de Vida del Producto, que fue enunciada por Vernon (1966), publicando más tarde (1979) una versión modificada de la misma.

Vernon (1966) argumenta que las modalidades de comercio y la inversión extranjera están relacionadas con el “ciclo del producto” y no tanto con la ventaja comparada que posea la empresa. Afirma que los empresarios y directivos son relativamente miopes cuando introducen un nuevo producto sólo si ven una necesidad insatisfecha en su mercado; y, además, considera que poseen una “racionalidad limitada” por encontrar oportunidades de mercado en su país de origen antes que en el resto. Así, los rasgos de los nuevos productos reflejan las características del mercado local y afectan al modo de expansión exterior de la empresa. En consecuencia, Vernon (1966) opina que la empresa debería plantearse su expansión internacional cuando su mercado doméstico esté saturado. Además, argumenta que a los primeros mercados exteriores a los que la empresa debería acceder son aquellos que reflejan una mayor similitud con el mercado local, y la exportación debería ser el primer modo de entrada a elegir; la licencia o la producción en el extranjero deberían ser seleccionadas más tarde, y sólo como respuesta a un elevado proteccionismo del país anfitrión o por tener altos costes de producción en el país de origen.

Según Vernon (1966), las razones para justificar la estrategia de internacionalización empresarial serían la amenaza de perder cuota de mercado en la etapa de madurez del producto; la necesidad de reducir costes de producción a nivel global, dirigiéndose a países en vía de desarrollo; el deseo de obtener economías de escala en producción; poseer ventajas monopolísticas derivadas de la diferenciación del producto; y la expansión de empresas oligopólicas, que obligan a las rivales a responder con idéntica estrategia. En una revisión posterior, Vernon (1979) afirma que las condiciones bajo las cuales formuló su teoría han cambiado al existir un entorno más globalizado y con directivos que poseen una mayor experiencia acumulada, lo que reduce su miopía.

El Enfoque de Recursos y Capacidades puede ayudarnos a obtener una perspectiva más amplia del proceso de internacionalización empresarial. Este enfoque puede aportar información relevante acerca de cuáles son aquellos recursos y capacidades organizacionales capaces de generar una ventaja competitiva en la empresa y la posibilidad de que ésta sea proyectada en un mercado extranjero. Son múltiples las aplicaciones de este enfoque a prácticamente todas las actividades incluidas en el proceso de dirección estratégica: análisis estratégico, formulación estratégica, implantación estratégica y control estratégico (Fuentes, 2005)<sup>2</sup>.

En relación con la elección del modo de entrada en mercados extranjeros, Suárez (2005) considera que “cuando la empresa se internacionaliza, motivada principalmente por la búsqueda de mercados, son dos las alternativas estratégicas de las que dispone para entrar en el mercado de otro país, a saber, exportar o producir allí”, y Buckley y Casson (1981) afirman que la producción en el exterior puede realizarse a través de licencia o inversión directa, si bien, la licencia implica ceder el uso de determinados bienes a otras empresas del país de destino a cambio de una compensación económica. Por otra parte, Rugman (1981) argumenta que las licencias son un método inferior comparado con la inversión directa en el extranjero, dado que las empresas multinacionales pierden el control de sus ventajas específicas una vez que venden una licencia. Teniendo en cuenta estos argumentos, y que en este trabajo nos estamos refiriendo a un sector muy específico en el que los productos no son tangibles, sino que se trata de servicios de telecomunicaciones, las formas de entrada de una

---

<sup>2</sup> El enfoque de recursos y capacidades ha sido estudiado en el desarrollo e implantación de numerosas estrategias corporativas entre las que es destacable la internacionalización de la empresa. Fuentes (2001) hace un completo repaso de los diversos autores que desarrollan trabajos tanto teóricos como empíricos dentro de este ámbito.

empresa en el mercado internacional se nos quedarían reducidas a las variedades de inversión directa en el extranjero: las realizadas en solitario por la misma empresa, o bien, las establecidas a través de alianzas estratégicas con otras empresas, fusiones o adquisiciones. Hamel (1991) analiza cómo pueden actuar las alianzas como transmisoras de innovación, información y conocimiento. Este autor explica como las empresas colaborando pueden obtener superiores desempeños a través del aprendizaje y de la internalización de conocimientos y habilidades de sus compañeros.

Son varias las razones que pueden explicar la necesidad de las alianzas y adquisiciones internacionales y nacionales de las empresas. Por un lado, está la configuración de los mercados, porque a través de la conformación de holdings y grandes grupos especializados, los actores del mercado esperan aprovechar escalas de producción y ahorrar costos de gestión y búsqueda de mercados. Además, esas alianzas buscan consolidar grupos inversores que alcancen escalas en el capital disponible necesarias para llevar a cabo proyectos de magnitud global (redes satelitales, submarinas, etc.). Otro argumento puede derivarse de la dimensión global del negocio de las telecomunicaciones, el cual requiere contar con una infraestructura que excede el campo de los límites políticos y geográficos nacionales. En este contexto se da un grado de rivalidad muy alta entre los operadores más importantes (cuyo número no es muy elevado) y un subconjunto de empresas más pequeñas especializadas en nichos de mercado donde las condiciones de competencia así se lo permiten.

Una vez analizados los factores necesarios para la implantación y desarrollo de la estrategia internacional de la empresa, esta ya puede seleccionar el mercado extranjero en el que desea proyectar su ventaja competitiva o simplemente localizarse en función de las ventajas de localización que ofrecen las distintas alternativas, siendo determinantes en la decisión final factores como: costes de producción; dotaciones de recursos; precios, calidad y productividad del lugar; costes de transporte, infraestructura y comunicaciones; diferencias culturales e ideológicas respecto al mercado doméstico; intervención gubernamental; nivel de renta; existencia de una demanda potencial del producto; tamaño del mercado; grado de innovación y desarrollo, que a su vez influirán en que exista una mayor o menor competencia, o en el nivel de exigencia de los clientes, etc.

Guillén (2004) señala cómo el acceso a los recursos extranjeros y la exposición de la empresa a la competencia internacional, pueden mejorar la competitividad de la misma a largo plazo. Cuando la empresa ha decidido el modo, el lugar y el momento idóneos para desarrollar su estrategia internacional, puede que encuentre en el nuevo entorno nuevos recursos y capacidades basados sobre todo, en información y conocimiento, que puedan aportarle una nueva ventaja competitiva, que podría proyectar en nuevos mercados extranjeros e incluso en el doméstico, comenzando así un nuevo ciclo.

En resumen, la globalización es un proceso dinámico que genera diversos efectos (amenazas y oportunidades) para la empresa y los mercados donde ésta opera. Se trata de una amplia e intensa transformación que afecta a la empresa, debiendo aplicar nuevos criterios, enfoques e instrumentos al análisis de esas realidades emergentes, ante las cuales no es posible mantener una actitud pasiva si se desea crecer e incluso sobrevivir. Por ello, las empresas desarrollan nuevos comportamientos y estrategias que, a su vez, provocan cambios en los mercados y en determinados factores y, de este modo, se retroalimenta el proceso. Entre las posibles soluciones con que cuenta la empresa para adaptarse a estos nuevos cambios que acontecen en su entorno, la estrategia de internacionalización puede ayudarla a alcanzar sus objetivos por el gran número de oportunidades que le ofrece, sirviendo, por otra parte, para contrarrestar e incluso eliminar las amenazas que la globalización genera.

### 3.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Un trabajo de esta naturaleza debe emplear, inexcusablemente, técnicas como la recopilación y análisis de bibliografía específica<sup>3</sup>, así como el análisis de información secundaria. Es este sentido, Ruiz (1999) afirma que, además de la observación y la entrevista, los documentos constituyen una fuente de evidencia y una fuente de recogida de datos. Cuando se trata de libros o revistas se ha acudido a bibliotecas y hemerotecas. En el caso de documentos electrónicos se ha seguido un método similar, aunque las fuentes han sido múltiples y siempre a través de Internet. La información recogida se ha ido analizando de forma que ha condicionado el camino a seguir en la búsqueda de nueva documentación. Esta información puede dividirse en tres bloques diferenciados:

1. Información sobre globalización: Tanto en su aspecto general como en su relación con las TIC, ya que los orígenes y desarrollo de una y otras parecen indisolublemente unidos por una relación de causalidad.
2. Información sobre el sector de las telecomunicaciones y el entorno socio-político de Telefónica: Que ha sido necesario extender en el tiempo hasta muy atrás, debido a que su influencia ha sido decisiva en la evolución de Telefónica desde su creación en 1924.
3. Información sobre Telefónica: De diversas fuentes, con lo que se ha pretendido obtener una visión lo más amplia posible de la empresa.

En esta fase, una vez recogida la información documental ya descrita, se ha efectuado el correspondiente análisis que ha servido como base para la realización de algunas entrevistas con el fin de matizar y completar la información obtenida en la primera fase, completando el análisis primario. El número de entrevistas no se definió de antemano, aunque, dado su carácter complementario al trabajo principal de recogida y análisis de documentación, solo se estimó que fueran pocas y a personas seleccionadas por su conocimiento de los entresijos de la empresa, lo cual es coherente con el carácter cualitativo de la investigación.

La cuestión a investigar ha surgido de un largo proceso que se inicia en la experiencia profesional del autor y se va concretando con la revisión de la literatura hasta llegar a la definición del problema a estudiar. Se ha realizado un acercamiento al concepto de globalización, a la relación entre esta y las TIC, y a la influencia que haya podido tener en el mercado de las telecomunicaciones. A partir de ello, y con el apoyo en el conocimiento del entorno que ha ido rodeando a la Telefónica en su evolución, se han investigado las causas que han llevado a esta empresa a ocupar el lugar que ostenta hoy día no solo dentro del sector de las telecomunicaciones, sino como una de las empresas de mayor relevancia en el panorama económico mundial. Todo ello, a partir de los distintos enfoques teóricos planteados en el apartado anterior.

El diseño de cualquier investigación cualitativa ha de ser necesariamente flexible y abierto, teniendo en cuenta que las cuestiones deben trabajarse y resolverse en cada circunstancia concreta de la investigación (Valles, 2000:78). Y así se ha hecho en este trabajo, aunque algunas de estas decisiones han debido tomarse al principio para definir el problema a investigar, el tiempo a emplear y el contexto del estudio. A partir de aquí, la realidad propia y la información que obtenida han ido condicionando las actuaciones, sin necesidad de cumplir con unas reglas estrictas de procedimiento (como se haría en el caso de una investigación de tipo cuantitativo).

---

<sup>3</sup> Ante el volumen de documentos encontrados relativos al tema que nos ocupa, se han aplicado los criterios básicos que Platt (1981) y MacDonald y Tipton (1993), señalan para dicha técnica y son: evaluar la autenticidad, credibilidad y representatividad de la documentación e interpretar su significado.

#### **4.- EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES Y EL PAPEL DE TELEFÓNICA**

Para comprender mejor el mundo que estamos viviendo, es importante conocer la influencia que ha tenido la aparición de dos fenómenos sumamente importantes en los últimos tiempos: la globalización y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y dilucidar si uno es causa o corolario del otro y viceversa.

En los últimos 30 años, las telecomunicaciones han recorrido un amplio camino, desde un sector con comportamiento lineal y predecible, hacia otro sector tremendamente complejo, multifactorial e impredecible. Gran parte de esta complejidad proviene del fenómeno de la globalización de la actividad económica y social y del cambio tecnológico que la impulsa.

El establecimiento de empresas públicas ha sido uno de los mecanismos históricamente más utilizados por los gobiernos para intervenir en la economía, con el fin de alcanzar unos objetivos determinados en la estrategia de desarrollo nacional, ya fuera el pleno empleo, el incremento de la producción, la distribución de la renta, etc. (García y Sánchez, 2004). Hasta principios de los 70 las telecomunicaciones se consideraban un «monopolio natural» debido, entre otras razones, a que el volumen de inversión necesaria para establecer una red de telecomunicaciones en un país constituía una fuerte barrera de entrada al capital privado, por lo cual era preciso recurrir al capital público, al igual que con otros servicios como, por ejemplo, los ferrocarriles. Además, muchos países consideraban la infraestructura de telecomunicaciones como parte de su infraestructura de defensa civil. Los operadores estaban escasamente internacionalizados, tanto en el capital como en las operaciones.

La situación de monopolio en las telecomunicaciones tuvo un punto de inflexión cuando en 1974 el Departamento de Justicia de EE.UU. planteó una demanda contra AT&T basada en la ley antimonopolio. A los ocho años del inicio del proceso, el juez Harold Green dicta la sentencia, de gran impacto mundial, en la que se establece que AT&T-Bell se parte en AT&T para larga distancia y siete operadores regionales o *baby Bell*, a los que se asignó un área geográfica en la que operar.

En Europa, las necesidades de las grandes compañías, que ya excedían la telefonía, reclamaban escenarios más flexibles de los que las rigideces de los algo vetustos monopolios nacionales ofrecían (Hayashi, 1992). Los vientos políticos que acompañaban a todo el proceso de cambio tecnológico y económico ya soplaban a favor de la liberalización y de la globalización de la economía. A esto se unía la debilidad estructural de los mercados nacionales europeos, pues su tamaño se había quedado pequeño y ya no bastaba para amortizar los costes crecientes en investigación y desarrollo que se requerían para mantenerse competitivos (Ungerer y Costello, 1989). Además, la Comunidad Europea no podía ignorar las consecuencias de las políticas adoptadas por otros Estados, en especial las de EE.UU. y Japón (Knieps, 2001). Rompiendo la compartimentación nacional, se confiaba en que los operadores podrían alcanzar la dimensión óptima para situarse en el mercado europeo y, desde ahí, competir en todo el mundo potenciando la economía de la UE. Por tanto, se procedió a la liberalización de los mercados de telecomunicaciones en todos los Estados miembros, de forma que el operador tradicional se encontró compitiendo con operadores vecinos dentro de su propio país.

La globalización de las telecomunicaciones, y de las TIC's en general, se intensifica a comienzo de la década de los noventa, cuando se dan los primeros pasos en la aplicación de las políticas liberales en diferentes países, y se inician diferentes procesos de privatización de compañías telefónicas fijas en situación de monopolio y de apertura controlada de sus mercados. En los países emergentes el sistema suele ser el siguiente: el inversor internacional adquiere una operadora y, a cambio del compromiso por parte del Estado del mantenimiento de un

cierto periodo de exclusividad en el mercado, se compromete a modernizar la red, reducir la lista de espera, incrementar la penetración del servicio y ofertar mejores precios. Podemos distinguir dos modelos de desarrollo:

- El latinoamericano, donde Telefónica tiene fuerte presencia a través de los operadores privatizados de fijo y móvil. En este, del periodo de exclusividad se ha pasado abruptamente a una feroz competencia, basada en servicios prestados sobre la red del operador principal o dominante, sin obligaciones de despliegue de redes propias o incentivos a la misma.
- El modelo del Sudeste asiático, probablemente influenciado por el Reino Unido cuyos operadores se han implantado preferentemente en la zona, se ha basado en una apertura gradual hacia una competencia basada en la instauración de duopolios a los que se les obliga a desplegar redes propias, incluso con participación del Estado en el despliegue de redes troncales avanzadas. Una vez lograda cierta competencia en infraestructuras, se ha abierto plenamente los mercados a la competencia, eso sí, solo entre dos redes.

Hoy día el panorama del sector de las telecomunicaciones se ha transformado como resultado del ritmo aplastante con que avanza la globalización en el mismo. La fuerte competencia en dicho sector, surgida como consecuencia del proceso liberalizador ya citado, es el resultado de un acuerdo político multilateral de la mayor parte de los Gobiernos del mundo en torno a los Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), firmado en febrero de 1997 por 69 países, que representaban más del 90% de los ingresos mundiales en telecomunicaciones, entrando en vigor un año después. En virtud de estos acuerdos, los firmantes se comprometieron a aplicar total o parcialmente una serie de principios reguladores y en particular los de interconexión, transparencia y defensa de la competencia. Estos compromisos en materia de reglamentación y, de hecho, todos los demás compromisos son de obligado cumplimiento y están sujetos al mecanismo de solución de controversias de la OMC. Hoy día apenas subsiste ya ningún mercado de telecomunicaciones en el mundo que no haya abierto sus fronteras a la competencia. Los efectos de la globalización de los mercados incluyen una mayor competitividad de las economías y empresas nacionales, modernización acelerada de las infraestructuras de los países en desarrollo, un mayor crecimiento económico, mayor diversidad de oferta y mejores precios, y generación de economías de escala en los oferentes.

Para hacer frente a estos retos las empresas necesitaban activos y recursos diferentes a los que hasta ese momento habían conseguido compitiendo en mercados en los que disfrutaban de una importante protección. Entre dichos activos o recursos se podrían citar: el acceso a las redes de telecomunicaciones de otros países o a nuevas plataformas tecnológicas, el know-how en campos relacionados, nuevos sistemas de gestión, etc. En consecuencia, todas estas operadoras han actuado de forma similar al que se ha dado en otros mercados<sup>4</sup>, es decir se han embarcado en una serie de alianzas, fusiones y adquisiciones internacionales realizadas a escala mundial.

Los procesos liberalizadores en el sector de las telecomunicaciones han aportado más beneficios económicos que costes (Arroyo y Hurtado, 1999), mejora en los precios, en la calidad de los servicios, en la capacidad de innovación, en la eficacia y eficiencia de las empresas y del mercado, etc. Sin embargo, como en los procesos globalizadores, estos beneficios no se han repartido equitativamente, y en los países emergentes la corriente globalizadora arroja también efectos negativos: homogeneización, fragmentación o exclusión. En estos países el problema de universalización de los servicios y accesibilidad a las redes es muy importante, en particular en zonas rurales o urbanas no rentables, sin que las autoridades hayan encontrado aún un modelo de

---

<sup>4</sup> Así, García-Pont (1999) observa que tanto en el mercado bancario o como el automovilístico se han dado dos oleadas o ciclos de alianzas y adquisiciones provocadas por un cambio o shock tecnológico, desregulador y globalizador.

competencia que incentive la necesaria fuerte inversión privada y garantice la prestación del servicio universal. Los operadores dominantes afrontan una fuerte competencia en grandes ciudades o zonas potencialmente rentables por parte de operadores sin apenas inversión y estabilidad, mientras que una amplia capa de población permanece sin servicios. La brecha digital es una realidad, dentro de las naciones y entre ellas a nivel mundial.

En España, al igual que en el resto de países desarrollados, planteó la necesidad de atender más de cerca las necesidades de los consumidores y de la sociedad de la información en general y, por ello, se decidió iniciar la liberalización del sector y atraer capitales privados para financiar las grandes inversiones en redes y en las TIC. Así, en 1987 se publicaron dos leyes especialmente significativas: la Ley de tributación de la Compañía Telefónica Nacional de España y la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT) que establecieron las líneas maestras del correcto desarrollo del sector, así como las bases de su evolución futura. Telefónica interpretó la aprobación de la LOT como una oportunidad de acceder a nuevos negocios en régimen de competencia y aprovechó el período de tramitación parlamentaria de la ley para poner a punto una estrategia de cara al nuevo entorno competitivo que se perfilaba.

En los dos últimos meses de 1991 se aprobaron en España la reforma a la LOT de 1987 y el Plan Nacional de Telecomunicaciones (PNT). Fue posteriormente, en 1992, con el nuevo Contrato regulador de la concesión a Telefónica (que reemplazaba al de 1946), cuando se adaptaron las competencias de la operadora de telecomunicaciones a un entorno de mayor libertad de mercado. Así, el final de la década de los 80 y los años 90 constituyen un período en el que Telefónica apostó por una decidida vocación internacional, extendiendo sus negocios y servicios a otros continentes, especialmente a Latinoamérica.

La emergencia de un mercado global requiere cobertura mundial, lo cual hace obligada la cooperación y el desarrollo de alianzas globales. Así, han surgido muchas de ellas entre las principales operadoras europeas y entre estas y las de otras regiones, principalmente norteamericanas. Se crearon Unisource, promovida por PTT (holandesa) y Telia (sueca); y Atlas, promovida por France Telecom y Deutsche Bundespost Telekom. En ambas entraron más tarde empresas americanas. También la British Telecom se asoció con MCI para crear Concert.

En este contexto, la estrategia de Telefónica de constituirse como líder en el sector de las telecomunicaciones, con su dominio del mercado latinoamericano y su implantación en todo el mundo, la facultaba para ser un jugador global al que “todos los equipos desean”. Pero, además, Telefónica tiene fuertes intereses en Europa, lo cual le obliga a buscar socios que se muevan en ambos mercados. La primera alianza en la que entró fue Unisource (1995), y no prosperó, fundamentalmente porque este grupo se centró exclusivamente en el mercado europeo, lo que chocaba con las prioridades de Telefónica de contar con socios globales que le permitieran consolidar su liderazgo en Latinoamérica a la vez que su fuerte implantación en Europa y el Mediterráneo, y pudieran ayudarle a expandirse en otros mercados. Todo ello hace que Telefónica estableciera en 1997 un acuerdo con la británica British Telecom y la norteamericana MCI Communications Corporation. Estas empresas habían formado otra, conjunta, llamada Concert Communication Service (CCS). Su objeto era ofrecer servicios de telecomunicaciones globales distribuidos por MCI en América y por BT en el resto del mundo. Sin embargo, la adquisición de MCI por la norteamericana WorldCom, a finales de 1997, obligó a Telefónica a replantearse el acuerdo, decantándose finalmente por mantenerlo con la empresa resultante de la fusión WorldCom-MCI (la mayor de la historia), siendo determinante en la negociación la posición dominante de Telefónica en Latinoamérica. El nuevo acuerdo, firmado en 1998, además de mantenerse en EE.UU., amplía su alcance a Europa, donde han creado la empresa Eurocom, que compite con Concert y Unisource.



Paralelamente a estos acuerdos, Telefónica firmó un acuerdo de cooperación con Portugal Telecom con los objetivos de reforzar su presencia en el mercado latinoamericano, especialmente en Brasil, y desarrollar negocios conjuntos en la península Ibérica y en otros mercados: países del Magreb, Italia, este de Europa, etc. Además, ambas empresas han hecho cruces de participaciones minoritarias como garantía de lo pactado. También se contempla en estos acuerdos la posibilidad de que PT se incorpore a Eurocom.

Un suceso clave en la expansión internacional de Telefónica fue, en 1998, la noticia de la privatización del sistema telefónico brasileño, Telebras. Un consorcio encabezado por Telefónica ganó el concurso por la empresa Telesp, que opera en el estado de São Paulo. En la misma fecha, otros grupos en los que también estaba presente Telefónica recibieron la adjudicación de dos de las operadoras móviles de Brasil, que cubren los estados de Río de Janeiro, Espírito Santo, Bahía y Sergipe. Fue la operación más grande de las emprendidas hasta entonces por la Compañía y supuso la entrada de Telefónica en el mercado brasileño.

En los años sucesivos Telefónica siguió reforzando su posición como uno de los principales actores en el mercado mundial de las telecomunicaciones. Continuó también el proceso de reorganización interna del Grupo avanzando en la articulación de los activos en líneas de negocio de ámbito global<sup>5</sup>. Durante 2004 Telefónica compró las filiales de telefonía móvil del grupo estadounidense BellSouth, fusionándolas con las suyas allí existentes, pasando a ser el mayor operador en telefonía móvil de Sudamérica y el tercer operador telefónico del mundo en ese momento. En 2005 Telefónica compra el operador checo Český Telecom y lanza una OPA amistosa sobre el 90% del Grupo de Telefonía Móvil Británico O2 Telecom, con operaciones en Irlanda, Alemania y Asia. Otra operación especialmente importante realizada ese mismo año fue la compra del 5% del capital social de China Netcom.

Para el 2010, Telefónica se ha marcado como objetivo alcanzar los 290 millones accesos en todo el mundo, lo que supondría un incremento del 27% respecto a los 228 millones de usuarios con que contaba a finales de 2007. Tiene previsto que el mayor crecimiento se produzca en el negocio de la telefonía móvil, en el que espera casi duplicar su cartera de clientes en cuatro años, y en el de accesos rápidos a Internet (ADSL), cuyas previsiones apuntan a duplicarse también<sup>6</sup>.

## **5.- CONCLUSIONES Y RESULTADOS**

Entre las diversas teorías o enfoques que han intentado explicar las razones de la internacionalización de las empresas y los modos de desarrollar esa estrategia podemos concluir que hay dos que explican mejor que las otras el caso de Telefónica:

- Por un lado, la teoría del ciclo de vida del producto enunciada por Vernon (1966, 1979) es aplicable al caso de Telefónica, tanto en lo relativo a las razones de su internacionalización como en lo referente a los mercados a los que ha accedido en primer lugar, pues el mercado latinoamericano es el más parecido al español en muchos sentidos, en particular por el idioma común, tenía gran potencial de crecimiento, y los lazos políticos y financieros hacían más fácil la implantación. Por el contrario, la afirmación de que la exportación es el mejor modo de entrada en estos casos no es aplicable al de Telefónica debido a que los servicios de telecomunicación no son exportables al no ser bienes tangibles.
- Por otro lado, contra lo que afirma Vernon, estamos de acuerdo con Fuentes (2005) en que la posesión

---

<sup>5</sup> Datos extraídos de las Memorias anuales de la CTNE (o Telefónica) hasta 2005.

<sup>6</sup> Datos extraídos de la Memoria Anual de Telefónica correspondiente al ejercicio 2007.

de “ventajas en propiedad” es la pieza clave que motiva la estrategia de internacionalización de una empresa y creemos que en el caso de Telefónica sí ha sido muy importante la existencia de ciertas ventajas monopolísticas. Por ello, consideramos que la Teoría ecléctica, formulada por Dunning (1973, 1980, 1981, 1988a, 1988b, 1992a, 1992b), también puede ayudarnos a explicar la expansión internacional de Telefónica.

Hoy día podemos afirmar que Telefónica es claramente una empresa globalizada, ya que cumple todas las premisas de este tipo de empresas, e incluso podría definirse como transnacional, ya que ha logrado adaptarse en buena medida a los mercados locales en los que opera, aprovechando las experiencias e innovaciones que surgen en cada uno de ellos para el desarrollo común de todo el grupo empresarial que aglutina.

Para llegar a este punto Telefónica ha seguido un camino parecido al de otras operadoras<sup>7</sup>, aunque con matices muy específicos, que han visto en la globalización, liberalización, desregulación y el cambio tecnológico grandes oportunidades, aunque también serias amenazas, para el mantenimiento del “status quo” en sus respectivos mercados tradicionales. Todas han realizado alianzas y adquisiciones internacionales y nacionales buscando aprovechar escalas de producción y ahorrar costes de gestión a través de la formación de holdings y grandes grupos especializados. Igualmente, sus motivos han sido muy similares, y podemos citar como más significativos, además de los enunciados por Vernon (1966, 1979) y Dunning (1973, 1980, 1981, 1988a, 1988b, 1992a, 1992b): el creciente papel estratégico que han ido asumiendo los servicios de telecomunicación en el funcionamiento de las empresas, precio, control, seguridad y fiabilidad, que ha llevado a las grandes compañías, que ya excedían la telefonía, a necesitar escenarios más flexibles que los rígidos monopolios nacionales podían ofrecerles; la debilidad estructural de los mercados nacionales europeos, cuyo tamaño era insuficiente para amortizar los costes crecientes en investigación y desarrollo que se requerían para mantenerse competitivos; y, finalmente, los cambios políticos a favor de la liberalización y de la globalización de la economía.

El sector de las telecomunicaciones se encuentra inmerso en un entorno turbulento, con rápidos cambios tecnológicos, incertidumbre, fragmentación de mercados y globalización. Las alianzas globales permiten acceder a una mayor diversidad de recursos y capacidades, susceptibles de ser utilizados tanto en el marco de la cooperación como fuera de ella, debido a que los socios pueden pertenecer a diferentes entornos geográficos y/o culturales. Esto explica el comportamiento de Telefónica y de otros operadores globales de telecomunicaciones, los cuales se han ido expandiendo hasta alcanzar su posición global, principalmente, tanto a través de acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas como de fusiones o adquisiciones<sup>8</sup>.

Una vez decidida su internacionalización, Telefónica tuvo que seleccionar el mercado extranjero en el que localizarse y proyectar su ventaja competitiva<sup>9</sup>. Su estrategia se orientó desde el principio a lograr, mantener, e intensificar el liderazgo en el mercado de telecomunicaciones de Latinoamérica, mediante la adjudicación en los concursos de privatización de las diversas compañías nacionales para prestar servicios básicos de telefonía, generalmente en asociación con empresas locales, aunque también, en algunos casos, buscando socios

---

<sup>7</sup> Atendiendo al enfoque de recursos y capacidades, las conclusiones de Tallman (1992) explican por qué Telefónica ha seguido el mismo patrón que el resto de empresas del sector que la han precedido al señalar como “la empresa podría reducir la incertidumbre de una situación dada imitando tipos estructurales exitosos en el pasado, propios o de sus competidores, en un nuevo mercado” y al añadir que las empresas multinacionales utilizan la inversión directa en el extranjero porque facilita un mayor control directivo, requerido para la mejor obtención de rentas a partir de los recursos específicos de la empresa en el país de destino.

<sup>8</sup> Hamel (1991) explica como las empresas colaborando pueden obtener superiores desempeños a través del aprendizaje y de la internalización de conocimientos y habilidades de sus compañeros.

<sup>9</sup> Fernández y Bonache (1995), Roth (1995) y Hitt et al. (1997) explican cómo los recursos intangibles (recursos humanos, tecnológicos, organizativos y relacionales, saber hacer en marketing, imagen de marca, etc.), que tradicionalmente han sido intensivos en Telefónica, son los que en mayor medida la han ayudado a tener una fuerte ventaja competitiva para su expansión internacional.

financieros que permitieran diversificar los riesgos; y, en general, extender su influencia a todo el mundo, aunque con especial atención a Europa y área del Mediterráneo, con el objetivo de convertirse en el primer grupo integrado del mercado de las telecomunicaciones en el mundo. No obstante, Telefónica opera siempre manteniendo el control como socio estratégico y líder tecnológico<sup>10</sup>.

Para alcanzar su objetivo aplica dos estrategias básicas: una diversificación horizontal relacionada, entrando en nuevos mercados y ampliando su gama de productos y servicios avanzados, apoyándose en las tecnologías más modernas; y una estrategia complementaria de cooperación horizontal, estableciendo alianzas globales que le ayuden a lograr sus objetivos. Por otra parte, a nivel de unidad de negocio las estrategias empleadas son muy diversas, dependiendo de una serie de factores como entorno, posición competitiva, etc. En general, la estrategia de las empresas del grupo Telefónica suele ser de diferenciación, en calidad, servicio, I+D y distribución, ya que esa es la imagen que quiere dar ante sus clientes, una imagen de líder en el mercado de las telecomunicaciones. Pero también, y debido a la necesidad de ajustar costes para mantener su competitividad, ha de utilizar estrategias como la subcontratación o el spin-off, para externalizar determinadas actividades.

En el futuro, otras extensiones de este trabajo deberían estudiar si el proceso de internacionalización de Telefónica sigue manteniendo los mismos patrones actuales o si estos cambian y, en tal caso, las causas de ese cambio. También se debería analizar el futuro comportamiento expansivo del resto de operadoras del sector de las telecomunicaciones comparándolo con el de Telefónica para determinar si siguen caminos paralelos o se producen divergencias significativas, intentando explicar las causas de ello.

Por otra parte, también consideramos necesario profundizar en el estudio de la influencia que la globalización de las empresas de telecomunicaciones puede tener en el resto de la economía, investigando sus efectos a distintos niveles y en distintos mercados.

## **6.- BIBLIOGRAFÍA**

Alonso, J.A. (1994). "El proceso de internacionalización de la empresa". ICE, *Nuevas tendencias en el comercio internacional*, 725, enero, 127-143.

Alonso, L.E. (1998). "La mirada cualitativa en sociología". Madrid: Fundamentos.

Andersson, P. (2002). "Connected internationalisation processes: The case of internationalising channel intermediaries". *International Business Review*, 11(3), 365-383.

Anguera, M.T. (1995). "Metodología cualitativa". Madrid: Síntesis Psicología, 513-522.

Arroyo, M. J. y Hurtado, I. (1999). "El proceso de privatización y desregulación en el sector de las telecomunicaciones. Un análisis comparado entre Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña y España". *Revista Española de Control Externo*. Vol. 1, Nº 2, pp. 45-62. Universidad San Pablo CEU. Madrid

Beamish, P.W. (1990). "The internationalisation process for smaller Ontario firms: A research agenda", Greenwich: JAI Press Inc. 1990, 77-92.

(1999). "The role of alliances in international entrepreneurship". En *Research in global strategic*

---

<sup>10</sup> En cualquier caso, Telefónica siempre lo hace a través de la inversión directa en el extranjero, la cual "implica propiedad y permite un sistema de control eficaz", como afirman Chang y Rosenzweig (2001), que también realizaron un análisis comparativo de las tres formas de inversión en el exterior: acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones, y la actuación individual.

management, 7: Wright R. (ed). JAI Press: Stanford, CT, 43-61.

Buckley, J. y Casson, M.C. (1976). "The future of the multinational enterprise". London: McMillan.

Chang, S.J. y Rosenzweig, P.M. (2001). "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment". *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.

Dunning, J.H. (1973). "The determinants of international production". *Oxford Economic Papers*, 25, 289-336.

(1979). "Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 269-295.

(1980). "Toward and eclectic theory of international production: Some empirical tests". *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.

(1981). "International Production and the Multinational Enterprise". Allen and Unwin, Londres

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

(1988b). "Explaining international production". London Unwin Hyman.

(1991). "The competitive advantage of countries and TNC Activity: A review article". Discussion Papers in International Investment & Business Studies. University of Reading.

(1992a). "Multinational enterprises and the global economy". Wokingham: Addison-Wesley.

(1992b). "Introduction: The nature of transnational corporations and their activities", en "The theory of transnational corporations". United Nations Library on Transnational Corporations. London: Routledge.

Fernández, Z. y Bonache, J. (1995). "La función de los directivos en un proceso de internacionalización empresarial". *VIII Congreso AECA*. Septiembre. Sevilla. 253-271.

Fuentes, G. (2005). "La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: una aplicación al sector vitivinícola con denominación de origen". Tesis doctoral. Universidad de Jaén

García, Y. y Sánchez, A. (2004). "La evolución de la intervención del Estado en el mercado: una perspectiva mundial". VI Reunión de Economía Mundial (Badajoz 2004)

García-Pont, C. (1999). "Desarrollando estrategias competitivas". *ICADE* 48, pp. 99-117

Guillén, M. (2000). "Business groups in emerging economies: a resource-based view", *Academy of Management Journal*, 43(3), 362-380.

(2001). "International business". En *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Elsevier Publishers, 7768-7771.

(2004). "La internacionalización de las empresas españolas", *Historia Empresarial ICE*, 812, 211-224.

Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12(especial), 83-103.

Hayashi, K. (1992): «From network externalities to interconnection: the changing nature of networks and

economy », Elsevier Science Publishers, Amsterdam (Holanda).

Hitt, M.A.; Hoskisson, R.E. y Kim, H. (1997). "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms". *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). "The internationalisation process of the firms-a model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32

(1990). "The mechanism of internationalisation". *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

Karlsen, T.; Silseth, P.R.; Benito, G.R.G. y Welch, L.S. (2003). "Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections". *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385-396.

Knieps, G. (2001). "Regulatory reform of European telecommunications: Past experience and forward-looking perspectives", ponencia en «12th ITS (International Telecommunications Society) European Regional Conference», Dublin (Irlanda), 2-3 de septiembre.

MacDonald, K. y Tipton, C. (1993). "Using documents", Sage, Londres, 187-200.

Melin, L. (1992). "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.

Moro, M.A. (2002). "Teorías que justifican el uso de la franquicia". *Revista de Economía y Empresa*, 17(46), 97-121

Pla, J. (2000). "La estrategia internacional de la empresa española". Ed. Fundació Universit ria Vall d'Albaida. Ontinyent.

Platt, J. (1981). "Evidence and proof in documentary research". *Sociological Review*, 29(1), 31-66.

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books, Nueva York.

Roth, K. (1995). "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework", *Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231.

Rugman, A.M. (1981). *Inside the multinationals. The economics internal markets*. New York Columbia University.

Ruiz, J.I. (1999). "Metodología de la investigación cualitativa". Universidad de Deusto. 2  edición. Bilbao.

Ruiz, M.C. (2006). "La función de control en el marco del gobierno de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas: análisis de principales fundamentos y dimensiones". Tesis doctoral. Universidad de Jaén.

Suárez, S. (2005). "La exportación como vía de internacionalización de la empresa española", en "La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas". Minerva Ediciones, Madrid, 137-157.

Tallman, S. (1992). "A strategic management perspective on host country structure of multinational enterprises", *Journal of Management*, 18(3), 455-471.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*, Paidós, Barcelona

Ungerer, H. y Costello, N. P. (1989). "Las telecomunicaciones en Europa". Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo (Luxemburgo).

Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesional*,

Síntesis Sociología, Madrid.

Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, 80(1), 190-207.

(1979). "The product cycle hypothesis in a new international environment". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 255-267.

# **LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO. EL CASO DE TELEFÓNICA.**

Salvador García García, [sggarcia@ujaen.es](mailto:sggarcia@ujaen.es), Universidad de Jaén

## **RESUMEN**

Las telecomunicaciones se han configurado, desde su aparición en la escena económica y social, como un sector estratégico debido a la fuerte influencia que tienen sobre el desarrollo económico de las sociedades y sobre el bienestar de los individuos y las familias.

En la actualidad, el componente estratégico de las telecomunicaciones resulta aún más evidente. El papel fundamental que está adquiriendo la información como factor decisivo en los procesos productivos tiene una enorme trascendencia para la organización económica en general. El sector de las telecomunicaciones es uno de los sectores económicos de más importancia y con mayores perspectivas de crecimiento, dada la dependencia que el resto de sectores económicos tiene de este, además del previsible desarrollo futuro de los servicios multimedia, los cuales ya se están revelando hoy día como claves, no solo en el ámbito económico, sino en nuestra vida diaria. Estamos en el siglo XXI y los servicios de telecomunicaciones: voz, datos, imagen, etc., son ya una parte inseparable de todos nosotros.

Uno de los fenómenos más significativos y dinámicos que se está dando en el sector de las telecomunicaciones es la internacionalización de las operadoras, el cual se enmarca dentro del fenómeno más amplio de la globalización que afecta e involucra a todas las sociedades de nuestro mundo y que se manifiesta en todos sus ámbitos: el social, el económico, el político y el cultural.

La importancia de la internacionalización reside en que se trata de una estrategia a tener en cuenta para hacer frente al nuevo entorno tecnológico, regulatorio y económico en que han de moverse las operadoras de telecomunicaciones. Por otra parte, la internacionalización puede mejorar la asignación de recursos en las sociedades más avanzadas y ayudar a la transferencia de capacidades tecnológicas y gerenciales hacia áreas más desfavorecidas, minimizando en lo posible algunos de los aspectos negativos de la globalización.

Si a todo ello añadimos que en nuestro país radica una de las empresas referentes en el mundo dentro del sector de las telecomunicaciones, líder indiscutible en el mercado de habla hispana y con la pretensión de constituirse en el líder mundial de las telecomunicaciones para el año 2012, no es de extrañar que se haya escogido como tema de este trabajo el estudio de la evolución de Telefónica, desde su nacimiento en 1924 como Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), una empresa local compuesta por una serie de empresas de servicios de telecomunicación locales y provinciales, hasta llegar a ser una empresa global.

## **PALABRAS CLAVE**

Telefónica, internacionalización, estrategia, globalización.

# **THE INTERNATIONALIZATION LIKE STRATEGY TO ADAPT TO THE CHANGES OF THE ENVIRONMENT. THE CASE OF TELEFÓNICA.**

Salvador García García, [sggarcia@ujaen.es](mailto:sggarcia@ujaen.es), Universidad de Jaén

## **ABSTRACT**

The telecommunications have been formed, from their appearance in the economic and social scene, as a strategic sector due to the strong influence that they have on the economic development of the societies and on the well-being of the individuals and the families.

At present, the strategic component of the telecommunications turns out to be furthermore evident. The fundamental role that is acquiring the information as decisive factor in the productive processes has an enormous transcendence for the economic organization in general. The sector of the telecommunications is one of the economic sectors of more importance and with major perspectives of growth, given the dependence that the rest of economic sectors has of this one, besides the predictable future development of the services multimedia, which already are revealed today as keys, not only in the economic area, but in our daily life. We are in the 21st century and the services of telecommunications: voice, information, image, etc., they are already an inseparable part of all of us.

One of the most significant and dynamic phenomena that is given in the sector of the telecommunications is the internationalization of the operators, which places inside the most wide phenomenon of the globalization that affects and involves all the societies of our world and that demonstrates in all his areas: the social one, the economic one, the politician and the cultural one.

The importance of the internationalization lies in that it is a question of a strategy to bearing in mind to face to the new technological, regulative and economic environment in which the operators of telecommunications have to move. On the other hand, the internationalization can improve the assignment of resources in the most advanced societies and help to the transfer of technological and managerial capacities towards more disadvantaged areas, minimizing in the possible thing some of the negative aspects of the globalization.

If to all this we add that in our country it takes root in one of the relating companies in the world inside the sector of the telecommunications, indisputable leader on the Spanish-speaking market and with the pretension to be constituted in the world leader of the telecommunications for the year 2012, it is not of surprising that there has been chosen as topic of this work the study of the evolution of Telefónica, from her birth in 1924 as Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), a local company composed by a series of companies of local and provincial services of telecommunication, up to managing to be a global company.

## **KEY WORDS**

Telefónica, internationalization, strategy, globalization.