



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Proceso de internacionalización de Telefónica en Latinoamérica en el sector de las telecomunicaciones y su resultado en Colombia 1990 – 2019**

**Ana Yanneth González Sáenz**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas – Maestría en Administración  
Bogotá, Colombia  
2020

# **Proceso de internacionalización de Telefónica en Latinoamérica en el sector de las telecomunicaciones y su resultado en Colombia 1990 – 2019**

**Ana Yanneth González Sáenz**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Administración**

Director:

Ph. (c) D. José Fabián Parra Acosta

Codirector:

Ph.D., Carlos Alberto Rodríguez Romero

Línea de Investigación:

Estrategia y Gestión de Organizaciones

Grupo de Investigación:

GRIEGO

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas – Maestría en Administración  
Bogotá, Colombia  
2020

*A Dios toda la honra y gloria  
por permitirme culminar  
este importante  
proceso en mi vida.*

*A mi familia  
en especial a mi esposo  
y mis hijos  
por apoyarme con  
su compañía y en cada una  
de las decisiones  
que he tomado.*

*Porque para Dios  
no hay nada imposible  
(Lucas, 1-37)*

# Declaración de obra original

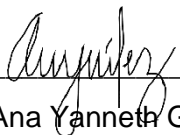
Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

  
\_\_\_\_\_  
Ana Yanneth González Sáenz

Fecha 18/06/2020



# Agradecimientos

Quiero dar un especial y profundo agradecimiento a los profesores José Fabian Parra Acosta y Carlos Alberto Rodríguez Romero como director y codirector de esta tesis de grado. Gracias a ellos por su apoyo, motivación, escucha y generoso conocimiento para retomar esta parte del proceso y brindarme las herramientas para poder desarrollar este trabajo.

También agradezco al Grupo de Investigación en Gestión y Organizaciones – GRIEGO por sus aportes y críticas constructivas frente a cada uno de los avances que se iban presentando, los cuales enriquecieron la ejecución de cada capítulo de esta tesis.

Un saludo especial a la profesora Claudia Garzón por su conocimiento quien contribuyo a organizar mis ideas.



# Resumen

## **Proceso de internacionalización de Telefónica en Latinoamérica en el sector de las telecomunicaciones y su resultado en Colombia 1990 – 2019**

Telefónica es conocida por ser una de las organizaciones líder en el sector de telecomunicaciones, la cual ha realizado un interesante proceso de internacionalización.

En la presente tesis se realiza una descripción cualitativa de dicho proceso a través de la perspectiva de internacionalización económica, analizando los factores que llevaron a Telefónica a salir de España y buscar nuevos mercados. Así mismo se realizó el análisis de ventajas que la llevaron a escoger a América Latina como destino de sus inversiones y crecimiento en el mercado. En ella se identificaron tendencias que realizó en el proceso de entrada a diferentes países, acorde con las estrategias corporativas que iba desarrollando.

También se describió el proceso de internacionalización que efectuó en Colombia a través de los diversos modos de crecimiento utilizados, así como las estrategias de inversión y desinversión que le ha permitido consolidarse como un fuerte rival en la región.

Con el trabajo realizado anteriormente, se efectúa una propuesta de análisis a organizaciones que desean realizar su proceso de internacionalización a través de casos de éxito.

**Palabras clave:** (internacionalización, estrategia corporativa, América Latina, Telefónica, telecomunicaciones).



## Abstract

Telefónica is known for being one of the leading organizations in the telecommunications sector, which has carried out an interesting internationalization process.

In this thesis a qualitative description of this process was made through the perspective of economic internationalization, analyzing the factors that led Telefónica to leave Spain and look for new markets. Equally, the analysis of advantages that led her to choose Latin America as the destination of its investments and growth in the market was carried out. In this, trends were identified that it made in the process of entering different countries, according to the corporate strategies it was developing.

The internationalization process that it carried out in Colombia through the various growth modes used was also described, as well as the investment and divestment strategies that have allowed him to consolidate itself as a strong rival in the region.

With the work done previously, an analysis proposal is made to organizations that desire to carry out their internationalization process through success stories.

**Keywords:** (internationalization, corporate strategy, Latin America, Telefonica, telecommunications).



# Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introducción al problema de investigación .....</b>	<b>17</b>
Problema de investigación.....	20
Pregunta de investigación .....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos específicos.....	21
Diseño metodológico .....	22
<b>1. Capítulo 1 - La internacionalización como estrategia de crecimiento.....</b>	<b>24</b>
1.1 Perspectivas de internacionalización .....	25
1.2 Ventajas de la internacionalización desde Dunning .....	33
1.3 Determinación de fuerzas competitivas y patrones de estrategia para enfrentar el mercado .....	35
<b>2. Capítulo 2 - Telefónica, producto de la internacionalización a internacionalizar.....</b>	<b>43</b>
2.1 Telefónica en sus inicios y la participación del gobierno en ella .....	43
2.2 Factores que llevan a Telefónica a internacionalizarse .....	47
2.3 Conclusiones .....	53
<b>3. Capítulo 3 - América Latina, potencial de crecimiento en las telecomunicaciones .....</b>	<b>57</b>
3.1 Ventajas de Latinoamérica para ser internacionalizada por Telefónica.....	57
3.2 Privatización y adquisición de licencias como oportunidad para internacionalizarse	61
3.3 Control de la operación como estrategia corporativa .....	66
3.4 Consolidación y liderazgo del mercado de Telefónica.....	66
3.5 Venta de activos como alineación del plan estratégico .....	71

3.6	Conclusiones.....	72
<b>4.</b>	<b>Capítulo 4 - Colombia: ¿interés individual o resultado de una estrategia corporativa de internacionalización? .....</b>	<b>77</b>
4.1	Antecedentes regulatorios, entradas y salidas de Telefónica en Colombia.....	77
4.2	Análisis competitivo para toma de decisiones de Telefónica de su inversión en Colombia.....	82
4.3	Privatización y fusión de negocios para consolidarse en el mercado de las telecomunicaciones en Colombia.....	85
4.4	Conclusiones.....	89
<b>5.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>91</b>
5.1	Cumplimiento de los objetivos.....	91
5.2	Diseño metodológico.....	94
5.3	Contraste teórico – práctico de los resultados .....	95
5.4	Aportes a la disciplina y las organizaciones.....	97
5.5	Limitaciones .....	98
5.6	Futuras investigaciones.....	99
<b>6.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>100</b>

# Tabla de figuras

<b>Figura 0-1.</b> Búsqueda bibliográfica en palabra clave (internationalization).....	17
<b>Figura 0-2.</b> Telefónica en cifras año 2019.....	19
<b>Figura 1-1.</b> Perspectivas teóricas de internacionalización.....	25
<b>Figura 1-2</b> Teorías de la perspectiva económica .....	26
<b>Figura 1-3</b> Teorías de la perspectiva de proceso .....	28
<b>Figura 1-4.</b> Teorías de la perspectiva de redes.....	30
<b>Figura 1-5.</b> Teorías representativas del born global.....	32
<b>Figura 1-6.</b> Teorías de internacionalización utilizadas en el paradigma ecléctico de Dunning.....	34
<b>Figura 1-7.</b> Ventajas del modelo OLI .....	35
<b>Figura 1-8.</b> Análisis de fuerzas competitivas con enfoque renovado .....	37
<b>Figura 1-9.</b> Intenciones de la estrategia.....	37
<b>Figura 1-10.</b> Mutaciones del entorno organizacional.....	39
<b>Figura 1-11:</b> Motivos de fusión .....	41
<b>Figura 2-1.</b> Evolución del invento del teléfono .....	43
<b>Figura 2-2.</b> Desempleo en España y suscriptores de telefonía fija por cada 100 habitantes. ....	50
<b>Figura 2-3.</b> Factores de internacionalización de Telefónica .....	52
<b>Figura 2-4.</b> Cronología de políticas de gobierno vs. hechos internos Telefónica hasta 1996 .....	55
<b>Figura 3-1</b> Ventajas específicas de Telefónica para llegar a América Latina a través de Modelo OLI.....	58
<b>Figura 3-2.</b> Inversión material en Telefónica 1984 – 1990.....	59
<b>Figura 3-3.</b> Suscriptores telefonía fija en América Latina y Europa por cada 100 habitantes .....	59
<b>Figura 3-4.</b> Estructura Unidades de Negocio de Telefónica en 1996 .....	62
<b>Figura 3-5.</b> Estructura empresas grupo Telefónica 1998 .....	64
<b>Figura 3-6.</b> Internacionalización Telefónica 1990 - 1999.....	65
<b>Figura 3-7.</b> Posición de Telefónica en el mercado de telefonía móvil 2004.....	67
<b>Figura 3-8.</b> Internacionalización de Telefónica durante el período 2000-2004 .....	68

<b>Figura 3-9.</b> Ingresos y clientes Telefónica 2012 .....	70
<b>Figura 3-10.</b> Cronología de internacionalización de Telefónica en América Latina .....	72
<b>Figura 3-11.</b> Evolución de ingresos Telefónica 2013 - 2019 .....	75
<b>Figura 5-2.</b> Internacionalización Telefónica 1990 - 2018 .....	76
<b>Figura 4-1.</b> Unidades de negocio en Telefónica para 1999.....	80
<b>Figura 4-2.</b> Suscriptores Telefonía Móvil en Colombia 2004 vs 2019 .....	81
<b>Figura 4-3.</b> Suscripciones a Telefonía Móvil y Fija por cada 100 personas en Colombia	84
<b>Figura 4-4.</b> Análisis competitivo de Telefónica con enfoque renovado en 2006.....	85
<b>Figura 4-5.</b> Cronología de la privatización de la telefonía fija en algunos países de América Latina.....	86
<b>Figura 4-6.</b> Resultados financieros de Colombia Telecomunicaciones 2006-2011 .....	88
<b>Figura 4-6.</b> Intenciones de la estrategia utilizadas en internacionalización de Colombia	90
<b>Figura 5-1.</b> Desarrollo del proceso de internacionalización de Telefónica desde modelos teóricos y conceptuales desde la relación espacio.....	92

# Lista de Tablas

<b>Tabla 1-1.</b> Definiciones de internacionalización.....	24
<b>Tabla 1-2.</b> Vías y modos de crecimiento organizacional.....	40
<b>Tabla 2-1.</b> Participación accionaria del sector público y privado en CNTE. ....	47
<b>Tabla 2-2.</b> Tipo de alianza estratégica internacional en Telefónica 1959 – 1993.....	48
<b>Tabla 2-3.</b> Participación accionaria de Telefónica en organizaciones de fabricación de equipos de telecomunicaciones.....	53
<b>Tabla 2-4.</b> Modos y vías de crecimiento en Telefónica 1959-1993.....	54
<b>Tabla 3-1.</b> Resultados Operación Verónica.....	66
<b>Tabla 3-2.</b> Participación accionaria de Telefónica posterior a Operación Verónica y compra a BellSouth.....	69
<b>Tabla 3-3.</b> Participación en ingresos y clientes en Telefónica para el año 2019. ....	73
<b>Tabla 3-4.</b> Participación accionaria de Telefónica en medios de comunicación y contenidos.....	73
<b>Tabla 3-5.</b> Modos de crecimiento internacionalización Telefónica en América Latina.....	74
<b>Tabla 4-1.</b> Participación en ingresos y clientes en Telefónica año 2018.....	79
<b>Tabla 4-2.</b> Composición accionaria telefonía móvil Colombia en 2004.....	81

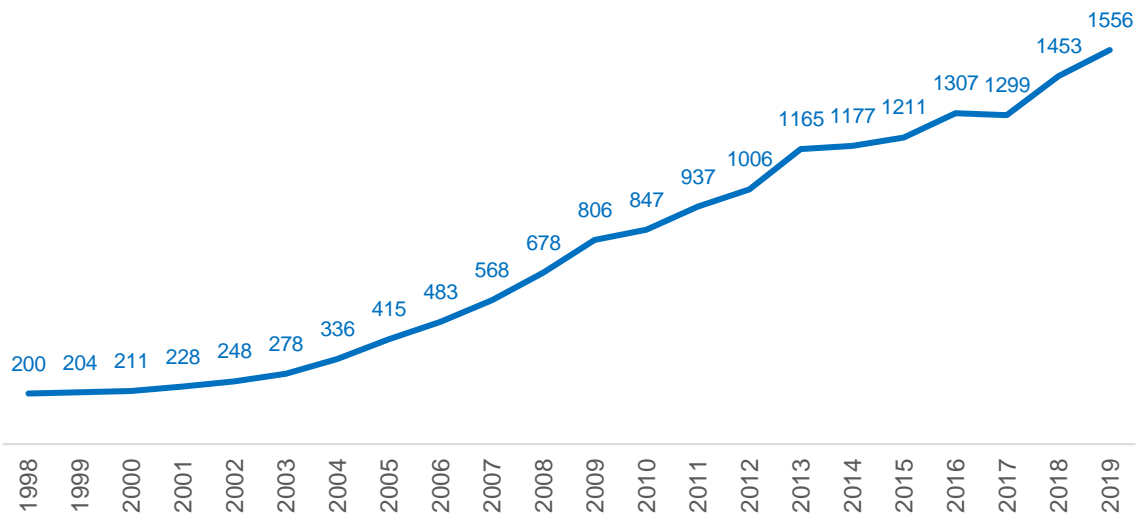




# Introducción al problema de investigación

Para sobrevivir y prosperar ante la competitividad global, las organizaciones han tenido que adaptarse durante las últimas décadas a las condiciones del entorno, buscando y explorando sus ventajas competitivas en los mercados internacionales (Hitt et al., 2016). Ello ha implicado que las organizaciones gestionen las complejas fuerzas geográficas, de producto, mercado y tecnología que la rodean (Luo, 2005), efectuando estrategias en las diferentes áreas de negocio (Parra-Acosta, 2014). Así mismo la internacionalización ha sido objeto de estudio relevante para la academia y de alto impacto para las organizaciones (Figura 0-1).

**Figura 0-1.** Búsqueda bibliográfica en palabra clave (internationalization).



Fuente: La autora a partir de Scopus

Algunos motivos por los cuales una organización decide iniciar su proceso de internacionalización son: vender a mayor escala, reducir costos de producción y abastecimiento por aprovechamiento de ventajas fiscales, ampliar su capacidad de adquirir nuevas competencias, minimizar la pérdida de cuota de mercado y evitar ser absorbidas

por competidores extranjeros, buscar mercados, recursos en mejores condiciones y activos estratégicos para beneficiarse a largo plazo (Dunning, 1993; Lemaire, 2000).

Dentro de este proceso de internacionalización, uno de los sectores que ha presentado un mayor crecimiento a nivel mundial y cambios constantes en el negocio es el de las telecomunicaciones (Rozas, 2003) para adaptarse a las exigentes condiciones del mercado. En inicio este sector nace como un monopolio natural, ya que su participación corresponde al Estado y en la que posteriormente dadas por las condiciones regulatorias para liberalizar los mercados se ha abierto el espacio a la privatización, permitiendo la llegada de nuevos operadores, fusiones de monopolios regionales y creación de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional (Graack, 1996).

Un ejemplo de ello es el caso español, que no fue ajeno a este proceso y tuvo que adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, debido al ingreso del país a la Unión Europea en 1986 (Rozas, 2003). Las telecomunicaciones eran un monopolio del sector público con una organización llamada Telefónica de España, que ante la liberalización del sector por la entrada de nuevos competidores se vio obligada a tomar acciones para enfrentar la nueva competencia (Knief, 1996). Lo anterior a que el gobierno, para permitir el ingreso de nuevos operadores en el mercado, realizó la subasta de una segunda licencia para operar los servicios de telecomunicaciones (Mariscal & Rivera, 2005).

Para ello, Telefónica inició un proceso de privatización y mejoró su flujo de caja con el fin de poder efectuar inversiones en operadores extranjeros para crecer en el mercado (E. Serrano, 2013), buscando cuatro finalidades: fortalecerse económicamente<sup>1</sup>, no ser absorbida por inversores extranjeros de mayor capacidad, lograr economías de escala para efectuar sus inversiones tecnológicas y desviar tráfico telefónico entre Europa y América Latina (Calvo, 2016b).

Sus compras las realizó en Latinoamérica, coincidiendo también con el proceso de liberalización del sector de telecomunicaciones en la región, en la cual Telefónica decidió invertir a través de adquisiciones a entidades estatales con el fin de desarrollar economías

---

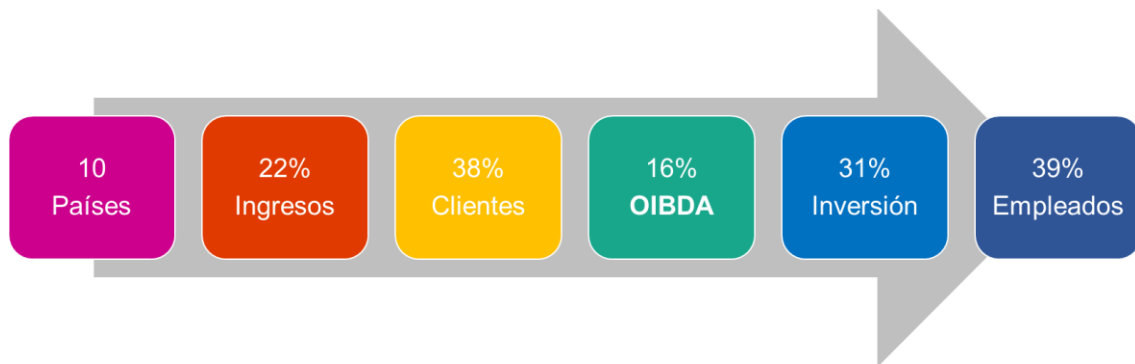
<sup>1</sup> Ingresan como accionistas: fondos de inversión, pensiones y organizaciones de seguros para evitar el control en la toma de decisiones

de escala para la modernización del sector (Rozas, 2005) y consolidando su posición líder en el sector con la compra de la operación de telefonía móvil a BellSouth<sup>2</sup> (Telefónica, 2006a).

En Colombia inició tímidamente su ingreso en 1993 a través de la participación en un consorcio llamado Compañía de Celulares de Colombia (Cocelco) presentándose en la licitación en la cual posteriormente obtuvo la asignación de espectro en la telefonía móvil, vendiendo años después su participación (Calvo, 2016b). Posteriormente regresa a Colombia con la compra de operaciones en América Latina a BellSouth y se consolida en el negocio de telefonía móvil en 2004 (Telefónica, 2005). En 2006 ingresa al negocio de telefonía fija adquiriendo el 50% de las acciones en la organización estatal Telecom (Telefónica, 2007).

Al cierre del año 2019, Telefónica cuenta con presencia en 14 países operando en 17 de éstos. En Latinoamérica se encuentra en 10 países: México, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Argentina, Chile, Uruguay y Brasil. En Latinoamérica cuenta con la siguiente participación en sus diversos indicadores (Figura 0-2).

**Figura 0-2.** Telefónica en cifras año 2019



Fuente: Telefónica (2020)

<sup>2</sup> BellSouth Corporation era una organización estadounidense de telecomunicaciones, la cual en 2006 se fusiona con AT&T.

## **Problema de investigación**

Las organizaciones para enfrentarse a la globalización realizan cambios organizativos, (Porter, 1990, 2008) movimientos financieros con el fin de obtener eficiencias explotando ventajas competitivas (Hashai & Buckley, 2014; Kindleberger & Wilkinson, 1969) y con una adecuada observación del mercado interno y externo donde se encuentran (Johanson & Vahlne, 2013), pueden generar una diferenciación importante en el mercado y convertirse en una guía para otras organizaciones que deseen realizar su proceso de internacionalización aprendiendo de experiencias pasadas.

Para comprender las organizaciones en todas sus dimensiones, no sólo se debe estudiar los sistemas que la componen, sino sus interacciones pasadas, para determinar patrones de acción con el entorno y entender su funcionamiento (Buckley, 2016; Maturana & Varela, 1984). Para ello, los métodos de investigación histórica permiten una mejor comprensión de la información y permiten examinar de manera óptima las teorías de internacionalización (Buckley, 2016).

Con el presente trabajo de investigación se buscó analizar e interpretar el proceso de internacionalización que Telefónica ha realizado en América Latina, los modos de crecimiento y estrategias que ha utilizado, permitiéndole ser una de las primeras organizaciones a nivel mundial en el sector de las telecomunicaciones (Fortune, 2019) para llegar a convertirse en un jugador importante de la industria como en la región (Calvo, 2016b) como en Colombia.

También se efectúa un aporte al conocimiento de las organizaciones y el contexto donde se desarrollan, teniendo en cuenta aspectos importantes para la toma de decisiones, al querer realizar un proceso de internacionalización, y enfrentar así el reto de la globalización.

Desde el campo de la disciplina se contribuye al enriquecimiento de las ciencias de gestión, especialmente en la línea de investigación estrategia y organizaciones en donde se tratan aspectos como historia empresarial, internacionalización, estrategia y competitividad.

Se contextualizan los factores con el cual la organización toma la decisión de internacionalizarse (Dunning, 1993), el por qué Telefónica decide escoger a Latinoamérica como lugar para efectuar su proceso de internacionalización (Rozas, 2003) y los modos de crecimiento que utiliza en su proceso de internacionalización en América Latina así como el de su ingreso a Colombia (Kolev et al., 2012).

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo fue el proceso de internacionalización de Telefónica en Latinoamérica y en Colombia para el período 1990 - 2019?

## **Objetivo General**

Describir el proceso de internacionalización que ha realizado Telefónica para su ingreso al mercado de Latinoamérica y su proceso de consolidación en Colombia durante el período 1990 - 2019.

## **Objetivos específicos**

1. Revisar los diferentes modos como las organizaciones realizan su proceso de internacionalización para crecer en los mercados.
2. Analizar las causas por las cuales Telefónica tomó la decisión de efectuar un proceso de internacionalización, como estrategia de crecimiento y defensa ante la competencia.
3. Caracterizar los modos en que Telefónica ha ingresado a los mercados de Latinoamérica a través de su estrategia de internacionalización.
4. Explicar el proceso de internacionalización que Telefónica realizó en Colombia.

## **Diseño metodológico**

Es el autor de la investigación, quien determina el método de realización de su proyecto. Esto puede ser a través de una sola metodología o la combinación de varias, y de acuerdo a su necesidad y al cumplimiento de los objetivos del proyecto pueden ser cuantitativos y/o cualitativos (Guba & Lincoln, 1994).

La presente tesis está clasificada dentro del paradigma del constructivismo en el cual, a través del razonamiento deductivo y el uso de un método cualitativo con el fin de comprender e interpretar las situaciones que llevaron a Telefónica a generar un proceso de internacionalización y la forma en como fue realizado dicho proceso. Lo anterior se realizó a través de la información publicada por la entidad, hechos relevantes publicados en la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), artículos de prensa nacionales e internacionales, tesis, textos de historia empresarial sobre la organización y estudios especializados sobre el sector de telecomunicaciones.

Con la reconstrucción de hechos que llevaron a este proceso y a medida que se desarrollaba la investigación, se propuso desarrollar un Enfoque Cualitativo de Análisis Estratégico Espacio-Temporal (ECAEET) que permitió tener una visión más amplia del proceso de internacionalización de una organización, revisando el proceso de internacionalización a través de la estrategia y en ellas la relación de tiempo – espacio que permiten ver la evolución de ésta.

Dentro del primer capítulo se ha hecho una revisión de literatura en la cual se hace referencia de temas claves como teoría de internacionalización, estrategias, modelos de análisis estratégico y modos de crecimiento que realizan las organizaciones para internacionalizarse. El desarrollo de los objetivos se realiza en orden cronológico y espacial juegan un papel importante para describir el proceso de internacionalización y tener un mejor entendimiento de la estrategia desarrollada en este proceso.

En el segundo capítulo, se hace un recuento de los hitos principales de la historia de Telefónica y el momento donde decide iniciar en firme el proceso de internacionalización identificando a través del modelo PREST (Lemaire, 2000), los factores que la llevaron a

tomar esta decisión hacia los años noventa en donde se inicia el proceso de liberación del sector de telecomunicaciones en España.

Respecto al tercer capítulo, a través del modelo OLI propuesto por Dunning (1980), se identifican las ventajas específicas que presentaba Telefónica para ingresar al mercado latinoamericano y la forma en que fue realizado dicho proceso, a partir de la liberación del sector hasta el año 2019.

En el capítulo cuarto, se revisó como fue el proceso de internacionalización en Colombia, bajo el cual se realizaron diversas estrategias de inversión y desinversión que son relevantes para explicar las estrategias corporativas que en su momento Telefónica estaba realizando en su proceso de internacionalización validando su estrategia de crecimiento.

En las conclusiones como parte final, se enuncian los hechos más relevantes del proceso de internacionalización, pautas que pueden seguir las organizaciones que esperan realizar su proceso de internacionalización y se efectúan propuestas para futuras organizaciones.

# 1. Capítulo 1 - La internacionalización como estrategia de crecimiento

La globalización ha exigido que las organizaciones sean más competitivas lo cual conlleva a que las organizaciones deban fortalecer y desarrollar nuevas capacidades, para adaptarse a los nuevos mercados en que desea ingresar (Puerto, 2010) y una de las estrategias más utilizadas es la internacionalización (Reiner et al., 2008).

Dentro de la internacionalización se han encontrado diferentes definiciones de este término, entre las que se encuentran:

**Tabla 1-1.** Definiciones de internacionalización

<b>Definición</b>	<b>Autor</b>
<i>“Proceso en que la organización aumenta gradualmente su participación internacional”</i>	(Johanson & Vahlne, 1977, p. 23)
<i>“Proceso de aumentar la participación en operaciones internacionales”</i>	(Welch & Luostarinen, 1988, p. 36)
Patrón de inversión en mercados extranjeros explicado por el análisis económico y racional de las ventajas de internacionalización, propiedad y ubicación	(Dunning, 1988)
<i>“Proceso de adaptar las operaciones (estrategia, estructura, recursos, entre otros) a los entornos internacionales”.</i>	(Calof & Beamish, 1995, p. 116)
<i>“Son las actividades de valor agregado, estructura de la propiedad o composición que tienen lugar en más de un país”.</i>	(Dörrenbächer, 2000, p. 8)
<i>“Estrategia en la que una organización expande las ventas de sus productos o servicios a través de las fronteras de regiones y países globales en diferentes ubicaciones geográficas o mercados”</i>	(Hitt et al., 2007, p. 251)



<p>“La internacionalización es el proceso de realización de la familiaridad con los consumidores del entorno externo lejos de casa”.</p>	<p>(Mozhi &amp; Nedelea, 2017, p. 2)</p>
--	--

Fuente: la autora a partir de los autores citados

De igual modo se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas en internacionalización (Figura 1-1), para comprender por qué las organizaciones van tras la conquista de nuevos mercados y cómo es relevante para el crecimiento de éstas. Estas se pueden agrupar en cuatro grandes perspectivas: económica, de proceso, redes y born global (Galván, 2003; Parra-Acosta, 2020).

## 1.1 Perspectivas de internacionalización

Figura 1-1. Perspectivas teóricas de internacionalización



Fuente: (Galván, 2003; Parra-Acosta, 2020)

A continuación, se encuentran las teorías más representativas de cada perspectiva y los aportes que ellas han realizado al proceso de internacionalización.

**Perspectiva económica:** determina las causas por las cuales una organización requiere efectuar una expansión internacional, determina los costos y ventajas que requiere para realizarlo y con ello a través de un comportamiento racional toma la decisión de internacionalizarse (Galván, 2003; Parra-Acosta, 2020). Dentro de las teorías más representativas se encuentran (Figura 1-2): teoría de la organización industrial (Hymer, 1960; Kindleberger & Wilkinson, 1969), teoría de internalización (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1980), paradigma ecléctico de Dunning (1980) y la ventaja competitiva de naciones (Porter, 1990).

**Figura 1-2** Teorías de la perspectiva económica



Fuente: Parra Acosta (2020), Galván (2003)

En la teoría de organización industrial, se asume que la organización posee una ventaja competitiva, exclusiva o de monopolio que le permite competir en un país a nivel interno como diferenciación de producto, competencia de mercado, economía de escala y a nivel externo como política gubernamental, entre otros (Kindleberger & Wilkinson, 1969). Allí la organización decide internacionalizarse dado que no puede crecer más, debido a las condiciones de competencia imperfecta y aprovecha las ventajas que tiene el país a donde decide realizar la inversión para buscar tener la propiedad y el control de ella (Hymer, 1960).

Por su parte la teoría de internalización (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1980) tiene sus orígenes en la existencia de los costos de transacción, donde la organización coordina en forma efectiva cada una de sus actividades dentro de la organización, pero al salir encuentra condiciones de mercado imperfecto cuyos costos son más altos al encontrar concentración de mercado, restricciones regulatorias, impositivas y fiscales por parte del gobierno llevando a la organización a realizar un proceso de internacionalización (Buckley & Strange, 2011) para hacer más eficiente la organización, contribuyendo a la aparición de las organizaciones multinacionales (EMN) debido a la forma como ellas explotan una ventaja específica en forma eficiente (Rugman, 1980).

De otro lado el paradigma ecléctico de Dunning (1980) enuncia que el patrón de crecimiento de producción a nivel internacional de una organización basa su decisión de internacionalizarse en torno a tres tipos de ventaja: 1) propiedad en la cual puede adquirir activos en condiciones más favorables, 2) localización donde puede resultar más rentable ubicar su actividad económica en el exterior y 3) internalización en el cual tiene mayor beneficio explotar sus activos que venderlos o arrendarlos a terceros.

Finalmente se encuentra la teoría ventaja competitiva de naciones expuesto por Porter (1990) donde se afirma que las organizaciones tienen ventajas competitivas por medio de la innovación, para anticiparse al mercado. Esta se logra a través de cuatro factores de éxito: condiciones de demanda en su mercado origen, dotación de factores (condiciones demográficas y de desarrollo de la organización), industrias conexas y de apoyo que tengan presencia o ausencia de industrias para competir internacionalmente, estrategia, estructura y rivalidad de las firmas para poder ser más eficientes en el mercado que se encuentran.

**Perspectiva de proceso:** Está basada en la acumulación de conocimiento (experiencia – experimentación) y a su vez en el incremento de recursos hacia el exterior (Cardozo et al., 2013).

Entre los modelos más representativos algunos autores (Trujillo et al., 2006) destacan los aportes del modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), el modelo ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), el modelo de innovación (Kriz & Welch, 2018) y el modelo de way

station (Yip et al., 2000) para explicar el desarrollo de la internacionalización a través de las etapas que sigue para lograrlo (Figura 1-3).

**Figura 1-3** Teorías de la perspectiva de proceso



Fuente: La autora a partir de Trujillo et al (2006)

En el modelo Uppsala, se considera que la internacionalización se da a medida que avanza en el conocimiento y compromiso con el mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Esto se realiza a través de cuatro pasos: actividades ocasionales, exportaciones esporádicas a través de independientes, establecimiento de filiales de ventas y posteriormente el establecimiento de unidades productivas en el extranjero. El mecanismo básico de la internacionalización está dado por el conocimiento y compromiso con el mercado y se va desarrollando a medida que se incrementa la toma de decisiones y se asignan mayores recursos (Johanson & Vahlne, 2013).

Por su parte el modelo ciclo de vida del producto, se basa en la correlación entre internacionalización e innovación que van acorde a la etapa de desarrollo del producto (Vernon, 1966). En su evolución se consideran las siguientes etapas del producto: 1) Nuevo producto, éste se desarrolla en el país origen y su demanda se realiza en el mercado doméstico. 2) Crecimiento del producto: donde se realiza un proceso de exportación en

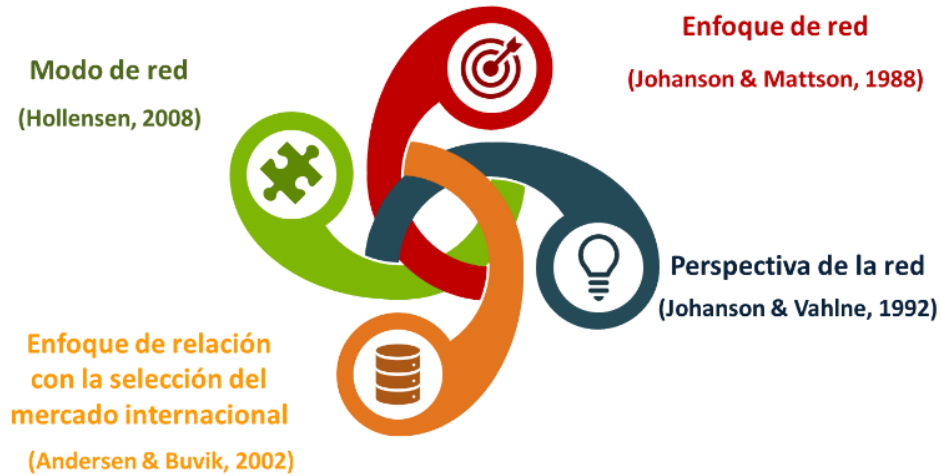
países de similares condiciones a las de origen e inicia su proceso de inversión en producción. 3) Madurez del producto: con el cual se requiere ser más eficiente en costos de mano de obra y producción. 4) Declive: cuando el producto tiene demanda inelástica y abandona el país de origen.

Por otra parte el modelo de innovación se proponen las siguientes etapas de internacionalización (Cavusgil, 1980; Kriz & Welch, 2018): 1) Mercado doméstico donde no hay interés en exportar. 2) Pre-exportación en donde la organización evalúa diferentes factores para exportar. 3) Exportación en cantidades limitadas. 4) Exportación activa, en el cual aumenta los niveles de venta y países. 5) La organización evalúa constantemente cuando continuar o detener el proceso de exportación.

También se encuentra el modelo way station (Yip et al., 2000) en donde el conocimiento del mercado y el compromiso de recursos se divide en seis partes: 1) motivación y planificación estratégica, 2) investigación de mercado, 3) selección de mercado, 4) selección modo de entrada 5) planificación de contingencias y problemas 6) compromiso estratégico post entrada.

**Perspectiva de redes:** Se enfoca en las relaciones de negocio dadas por la interacción entre organizaciones desarrollando vínculos para promover la cooperación, competencia e intercambio de información para realizar su proceso de internacionalización (Fletcher, 2008). Dentro de las teorías más representativas (Rask et al., 2008) se destacan los siguientes aportes a la perspectiva de red (Figura 1-4): el enfoque de red (Johanson & Mattson, 1988), perspectiva de la red (Johanson & Vahlne, 1992), el enfoque de relación con la selección del mercado internacional (Andersen & Buvik, 2002) y modo de red (Hollensen, 2008).

**Figura 1-4.** Teorías de la perspectiva de redes



Fuente: La autora a partir de Rashid et al (2011) y Trujillo (2006)

En el modelo propuesto por Johanson y Mattson (1988) se afirma que cada área de la organización funciona como sistema de redes de otras organizaciones y dependen una de otra en forma directa y específica. Dentro de ellas se desarrollan vínculos como planeación técnica, conocimiento, relaciones socioeconómicas y legales. Estas relaciones son motivadas para reducir costos de intercambio y producción, así como promover la investigación y desarrollo.

A medida que avanzan en el contacto con las redes la organización se va internacionalizando, desarrollándose las siguientes etapas: 1) Inicio temprano, cuando hay pocas relaciones internacionales y los competidores se encuentran en la misma posición. 2) Solitario internacional donde la organización se ha internacionalizado, pero con entorno de mercado nacional. 3) Último inicio, donde el mercado es internacional y lo realiza en distancias cercanas o en condiciones similares. 4) Internacionalización a través de otros, donde la organización es altamente internacionalizada y también el entorno donde se desempeña (Chetty & Blankenburg Holm, 2000).

Con relación al enfoque de perspectiva de red, (Johanson & Vahlne, 1992), se plantea que los mercados están estructurados como redes y los actores que lo componen están interconectados e involucrados en relaciones de intercambio, donde prima el conocimiento

mutuo, la confianza y el acuerdo para lograr acuerdos futuros. Estas relaciones no tienen límites, son ambiguas y el conocimiento por la experiencia crece a medida que van avanzando y desarrollando una visión superpuesta y compartida. Los actores que la componen son semiautónomos acorde a sus intereses, pero están vinculados y dependen el uno del otro. Cualquiera de ellos puede tomar la iniciativa de intercambio para ingresar en otras organizaciones, con el fin de ingresar al modelo extranjero.

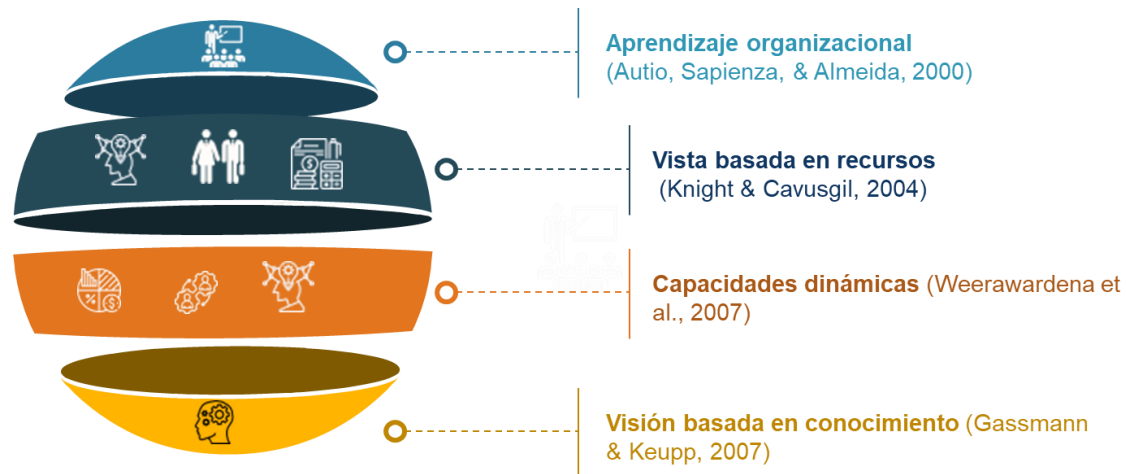
Por su parte, en el enfoque de relación con la selección del mercado internacional (Andersen & Buvik, 2002), se habla de una evolución en la relación comercial que se da en cinco etapas así: 1) Conciencia, para identificar y seleccionar socios potenciales para establecer una relación directa o indirecta. 2) Exploración, en donde se realizan compras de prueba para evaluar si la relación puede continuar. 3) Expansión, donde se amplía el plazo del período de pruebas y se alinean los incentivos. 4) Compromiso, donde se desarrollan relaciones de largo plazo y 5) Disolución, donde se termina la relación comercial.

Finalmente, en el modelo de red (Hollensen, 2008) los actores de la red de negocios se encuentran vinculados por las relaciones de intercambio acorde a sus necesidades y capacidades dadas por la interacción. La red de negocios se da por la disponibilidad de los actores para realizar intercambios entre sí de forma flexible, su adaptación a las condiciones de las organizaciones a través de vínculos técnicos, legales, financieros, cognitivos entre otros. Su posición en la red depende de los recursos de otras organizaciones iniciando en su red doméstica y posteriormente siendo puente a otras redes en otros países.

**Perspectiva de Born global (BG):** En ella se hace relevancia a la internacionalización de aquellas organizaciones “que llevan a cabo negocios internacionales en su fundación o cerca de la misma” (Knight & Liesch, 2016, p. 561) de forma acelerada (Weerawardena et al., 2007). Tienen presencia en muchos países del mundo y en diferentes industrias destacándose especialmente las organizaciones del sector tecnológico, contando con profesionales altamente calificados para administrar dichas organizaciones a nivel internacional y aprovechando las redes comerciales y personales como alianzas estratégicas para ingresar a los mercados mundiales (León & Brenes, 2008; Madsen & Servais, 1997). Dentro de esta perspectiva, Rodríguez Serrano (2011) destaca algunas

teorías como (Figura 1-5): el aprendizaje organizacional (Autio et al., 2000), vista basada en recursos (Knight & Cavusgil, 2004), capacidades dinámicas (Weerawardena et al., 2007) y visión basada en conocimiento (Gassmann & Keupp, 2007).

**Figura 1-5.** Teorías representativas del born global



Fuente: La autora a partir de Rodríguez-Serrano (2011)

En la teoría del aprendizaje organizacional (Autio et al., 2000), se afirma que el conocimiento y el aprendizaje son determinantes para el rápido crecimiento de una organización a nivel internacional. Ellos lo llaman ventaja de aprendizaje de la novedad, basada en la flexibilidad que poseen para adquirir nuevas competencias, mediante un patrón de refuerzo en su proceso de internacionalización a través de una cultura proactiva, visión y disposición para realizarlo en pasos pequeños e incrementales aprovechando las oportunidades que le presenta el mercado.

Respecto a la teoría vista basada en recursos (Knight & Cavusgil, 2004), se destaca la visión global que tienen los gerentes para el diseño de capacidades de estrategia y una cultura organizacional para realizar una internacionalización temprana. Cuentan con un patrón particular de innovación que les permite ser flexibles, únicos e inimitables con el fin de maximizar su utilidad y desempeño internacional a pesar de los recursos financieros, humanos y tangibles limitados con que cuentan.



La teoría de las capacidades dinámicas (Weerawardena et al., 2007) enuncia que el proceso de construcción de capacidades es realizado por los propietarios y gerentes de la organización que poseen una mentalidad global, previa experiencia internacional y orientación al aprendizaje. Desarrollan capacidades de aprendizaje centrada en el mercado y capacidades de trabajo en red para desarrollar productos avanzados de conocimiento intensivo. Así mismo desarrollan habilidades superiores de comercialización para posicionar a la organización en nichos de mercados globales.

Finalmente en la visión basada en conocimiento (Gassmann & Keupp, 2007), las organizaciones BG acumulan y transfieren conocimiento mucho más rápido que otro tipo de organizaciones. En ella se destaca que los potenciales generadores de renta están dados por su conocimiento especializado y protección de ésta, así como la utilización de las redes sociales, canales y estrategias para convertir su conocimiento especializado en rendimiento empresarial realizado.

## **1.2 Ventajas de la internacionalización desde Dunning**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se tomarán los fundamentos de la teoría de perspectiva económica para analizar las causas, condiciones y ventajas que tuvo la organización para tomar la decisión de expandir sus fronteras y el proceso llevado a cabo (Buckley, 2016) así como vislumbrar a través de ella las estrategias corporativas utilizadas para desarrollar la internacionalización.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone utilizar el paradigma ecléctico de Dunning (1988) quien define la internacionalización como el “patrón de inversión en mercados extranjeros explicado por el análisis económico y racional de las ventajas de internalización, propiedad y ubicación”, la cual determina el por qué las organizaciones deben internacionalizarse.

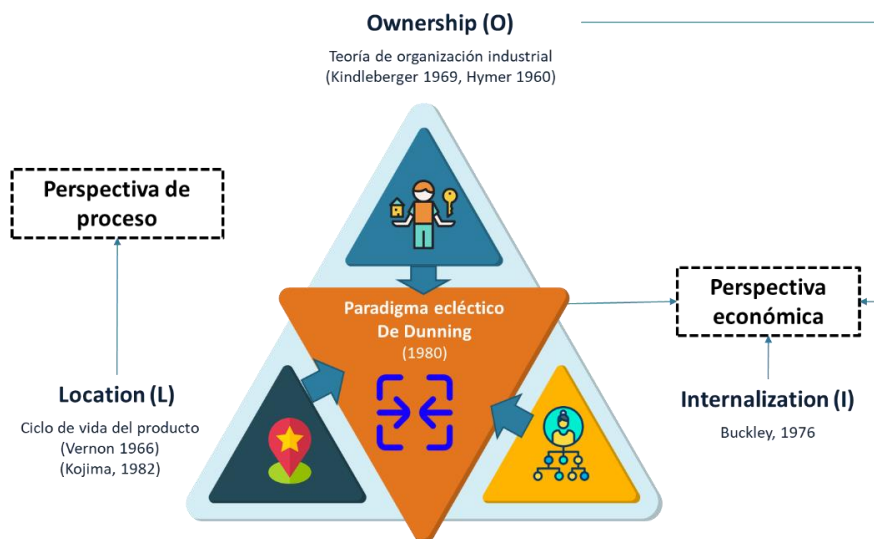
En la teoría de paradigma ecléctico de Dunning se encuentran cuatro grandes puntos a tener en cuenta para internacionalizarse: 1º. Contar con una ventaja de propiedad sobre otras organizaciones. 2º. Que estas ventajas sea más fácil administrarlas por su cuenta que vendiendo o entregando a terceros. 3º. Que la localización en un país extranjero traiga

efectos positivos a la organización como logística, comunicación, insumos a mejor precio entre otros. 4º. Que la inversión realizada en el exterior esté acorde con su planeación estratégica (Dunning, 2016).

Entre más ventajas se posean, la organización de acuerdo a su estrategia de crecimiento, puede tomar la opción de adquirir organizaciones existentes en nuevos mercados fuera de su lugar de origen, que compensen los costos económicos en que incurren (Dunning, 1980).

Dentro de ella, en la figura 1-6, Dunning propone el desarrollo del modelo OLI (propiedad “ownership”, localización “location”, internalización “internalization”) con el cual permite determinar el “por qué”, “dónde y “cómo” la organización decide internacionalizarse (Velez, 2013). Este modelo, asocia otras teorías de la perspectiva económica, como lo son la teoría de organización industrial (Dunning, 1980), el ciclo de vida de producto (Vernon, 1966) y la internalización (Dunning, 2001).

**Figura 1-6.** Teorías de internacionalización utilizadas en el paradigma ecléctico de Dunning

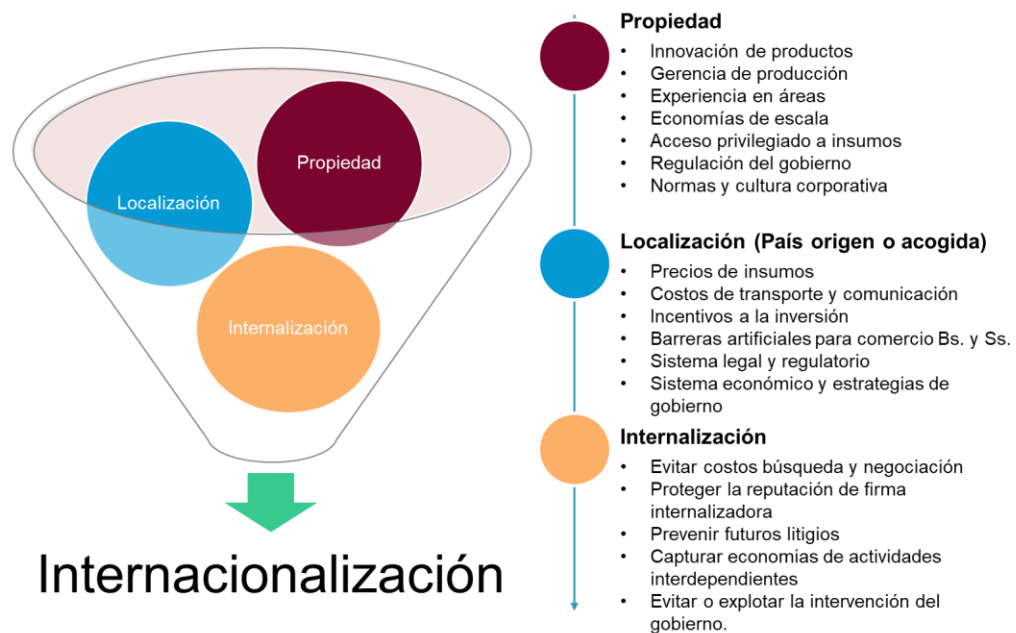


Fuente: La autora a partir de Buckley & Casson (1976); Dunning (1980); Vernon (1966)

Dentro de las ventajas de propiedad, se encuentran aquellas relacionadas con los derechos de propiedad sobre activos tangibles e intangibles, la gobernanza común entre

los derechos de propiedad, actividades complementarias y de activos institucionales. Las ventajas de localización están dadas por la distribución geográfica de la dotación de los recursos y mercados creados por el país origen o destino (Dunning, 1993) y las ventajas de internalización, en donde la organización decide optar por la inversión extranjera directa (IED) antes que conceder licencias a terceros para la explotación de los recursos (Dunning, 1993). En la figura 1-7, podemos encontrar algunos ejemplos de ventajas que contribuyen a que una organización decida internacionalizarse.

**Figura 1-7.** Ventajas del modelo OLI



Fuente: La autora a partir de Dunning (1993)

### 1.3 Determinación de fuerzas competitivas y patrones de estrategia para enfrentar el mercado

Para realizar un exitoso proceso de internacionalización, es importante la estrategia que se lleve a cabo. Porter (1996) define la estrategia *“como la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades”*. Sin embargo la forma en cómo se aborde la estrategia, se genera una situación apropiada para actuar (Mintzberg, 1987).

Esta estrategia se puede diseñar, a través de un previo análisis competitivo para caracterizar el sector en donde se desempeña la organización. Porter (1982), lo denomina fuerzas, porque influyen directamente en la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una organización. Lo clasifica en cinco grupos así:

Entrada de nuevos competidores: que busquen ganar una posición en el mercado o deseen aportar más capacidad a través de reducción de ingresos o aumento de costos. Esto puede ser a través de la adquisición de una compañía ya existente o la creación de una nueva que no tenga tantas barreras de salida relevantes como desarrollo de economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos que fluctúan, acceso al canal de distribución o políticas gubernamentales.

La rivalidad entre los competidores: en ella se presenta enfrentamiento entre los diversos actores a través de la oferta de precios, estrategias de publicidad, innovación o mejor servicio al cliente. Esto puede derivar en un lento crecimiento de la industria, altos costos, ausencia de diferenciación, diversidad de competidores o exceso de capacidad.

Productos sustitutos: pueden limitar el crecimiento y rentabilidad potencial de un mercado a través de mejores precios o que presten similares funcionalidades.

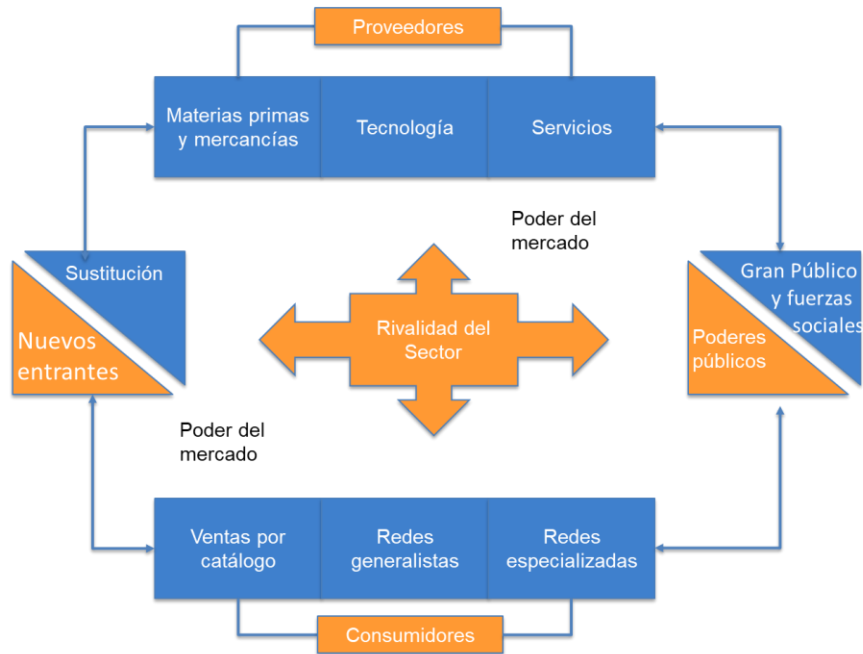
Poder de negociación de los compradores: Cuando enfrentan a los rivales para obtener la mejor oferta, mayor cantidad de beneficios o garantías adicionales. Esto se da en compradores de gran volumen, no les interesa la diferenciación de productos o servicios, tiene bajas utilidades o cuenta con información privilegiada.

Poder de negociación de los proveedores: Pueden ser una amenaza ante un eventual aumento de precios, disminución de la calidad de los productos o servicios que ofrecen, existe un reducido número de proveedores y que la organización sea un cliente no relevante para el proveedor.

Por su parte Rodríguez-Romero (2007) en el análisis de fuerzas competitivas con enfoque renovado que se encuentra en la figura 1-8, incluyen como fuerza la regulación pública que

permite influenciar el comportamiento de un sector. Esto lo puede aplicar a través de políticas, incentivos o subsidios para garantizar su funcionamiento.

**Figura 1-8.** Análisis de fuerzas competitivas con enfoque renovado



Fuente: Tomado de Rodríguez-Romero (2007)

Para ello, Mintzberg propone que la estrategia puede tener diferentes alcances, donde puede ser pretendida y realizada (deliberada), pretendida y no realizada (intencional) y no pretendida y realizada (emergente) (Montoya & Montoya, 2005), el cual se presenta en la figura 1-9.

La estrategia es deliberada, cuando se ejecuta en un patrón tal como fue concebido por la alta dirección y sin interferencia alguna (Mintzberg, 1987). La estrategia intencional surge como resultado de un proceso de negociación interno, intercambio de ideas y generación de compromisos, mientras la estrategia emergente es aquella que se adapta a las mutaciones del entorno (Rodríguez-Romero & Garzón, 2009).

**Figura 1-9.** Intenciones de la estrategia



Fuente: Mintzberg & Waters (1985), Montoya (2005)

Para ello la organización desarrolla estrategias de unidad de negocio (competitiva) como estrategias corporativas (toda la organización). La estrategia de unidad de negocio hace referencia a la creación de una ventaja competitiva frente a cada una de las organizaciones que compite, mientras la estrategia corporativa selecciona los negocios dónde debe estar la organización y cómo debe administrar cada unidad de negocio (Porter, 1987).

La adaptación de estas estrategias, son resultado de las mutaciones del entorno donde interactúa la organización y que le permiten actuar como mecanismo de defensa u oportunidad para crecer en el mercado. Para ahondar un poco más en estas mutaciones del entorno se presenta el modelo P.R.E.S.T. (político, regulatorio, económico, social y tecnológico) (Figura 1-10) el cual permite identificar presiones que obligan a tomar decisiones a las organizaciones (Fahey & Narayanan, 1986).

**Figura 1-10.** Mutaciones del entorno organizacional



Fuente: Lemaire (2000, p. 4)

A través de estas presiones, las organizaciones pueden diseñar estrategias corporativas para enfrentar estas mutaciones del entorno, buscando vías de crecimiento a través de la especialización en la cual la organización centra su estrategia en una unidad de negocio con altas perspectivas de crecimiento y la diversificación en donde la organización decide crear nuevas unidades de negocio para expandirse (Detrié, 1995). Para efectuar una actividad de especialización o diversificación se encuentran diferentes modos de desarrollo para realizarlo: crecimiento interno, crecimiento externo o crecimiento en conjunto (Rodríguez-Romero & Tovar, 2007), los cuales son presentados en la tabla 1-2.

**Tabla 1-2.** Vías y modos de crecimiento organizacional

<b>Modos</b> <b>Vías</b>	<b>Crecimiento interno</b>	<b>Crecimiento externo</b>	<b>Crecimiento conjunto</b>
<b>En el core business</b>	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
<b>Hacia nuevas zonas geográficas (internacionalización)</b>	Implantación autónoma en el extranjero	Adquisiciones internacionales	Joint Venture - internacional
<b>Hacia otros oficios (diversificación)</b>	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición	Asociaciones intersectoriales
<b>Hacia adelante o atrás (crecimiento vertical)</b>	Integración vertical	Adquisición de proveedores o clientes	Asociaciones verticales e internalización

Fuente: Strategor (2016, p. 361)

En el crecimiento interno, la organización efectúa una estrategia de especialización la cual le permite innovar y desarrollar conocimiento en sus áreas de negocio. Por su parte, en el crecimiento externo, la organización adquiere o realiza alianzas con otras organizaciones para adquirir nuevas competencias de un nuevo sector o mejorar su cuota de mercado en donde desempeña su actividad (Detrié, 1995). El crecimiento conjunto es el resultante de los dos crecimientos anteriores: interno y externo (Rodríguez-Romero & Tovar, 2007).

A medida que las organizaciones realizan su proceso de crecimiento deben adaptarse a las condiciones del entorno donde desarrolla sus actividades para ser más eficientes y enfrentarse al reto de la globalización, la competencia y a la rápida aceleración tecnológica (Bower, 2001). Dentro de los modos que tienen las organizaciones para realizar su crecimiento se encuentran las fusiones, adquisiciones y las alianzas estratégicas son formas de sostenimiento que permiten el crecimiento de las organizaciones (Kolev et al., 2012).

La fusión es la operación mediante la cual varias sociedades deciden unificar su patrimonio para ser uno sólo (Detrié, 1995). Este proceso se da bajo dos condiciones: fusión igualitaria cuando las organizaciones son de similar tamaño y fusión – absorción en donde subsiste solo una organización y recibe todo lo de la organización que se disuelve o se distribuyen hacia otras organizaciones y la fusión – escisión en donde una organización desaparece y



pasa sus activos a dos o más organizaciones (Detrié, 1995). En la figura 1-11 se encuentran algunos motivos por los cuales las organizaciones deciden efectuar un proceso de fusión.

**Figura 1-11:** Motivos de fusión



Fuente: Angwin (2012) y Trautwein (1990)

Por su parte la adquisición es una transacción en la cual, una organización obtiene los activos de otra y los dueños de la organización adquirida dejan de ser sus propietarios (Upegui, 2014).

Los principales motivos por los cuales una organización adquiere a otra es para atender una sobrecapacidad y ganar mercado, expandirse geográficamente para lograr economías de escala, ampliar su portafolio de productos y mercados, sustituir el proceso interno de investigación y desarrollo (I + D) o incurrir en una nueva actividad de la organización (Bower, 2001).

Los procesos de fusión y adquisición pueden clasificarse en tres tipos (Detrié, 1995): horizontal en la cual se encuentran dos organizaciones que compiten en el mismo mercado con el cual buscan aumentar el poder del mercado y ser más eficientes en costos (Rozen-Bakher, 2018); vertical en donde se encuentran organizaciones con una relación existente comprador - vendedor con el fin de ser más eficiente en la producción, reducir costos de inventario, mejorar los tiempos de desarrollo del producto e incrementar y adquirir los derechos de propiedad para una mejor explotación del producto (Tremblay & Tremblay,

2012). Finalmente se encuentra el tipo conglomerado en donde se encuentran organizaciones con actividades independientes cuyos productos no compiten entre sí buscando una economía de alcance (Rozen-Bakher, 2018).

Puede entenderse como alianza estratégica, “*la relación duradera entre dos o más organizaciones que implica compartir, intercambiar o desarrollar recursos*” (Gulati, 1998). Algunos mecanismos que toman las organizaciones para efectuar alianzas son los joint ventures, licencias, acuerdos de comercialización cooperativa y desarrollos de proyectos de investigación y desarrollo (I + D), carteles, franquicias, redes de subcontratistas, entre otros (Li & Qian, 2018; Todeva & Knoke, 2005).

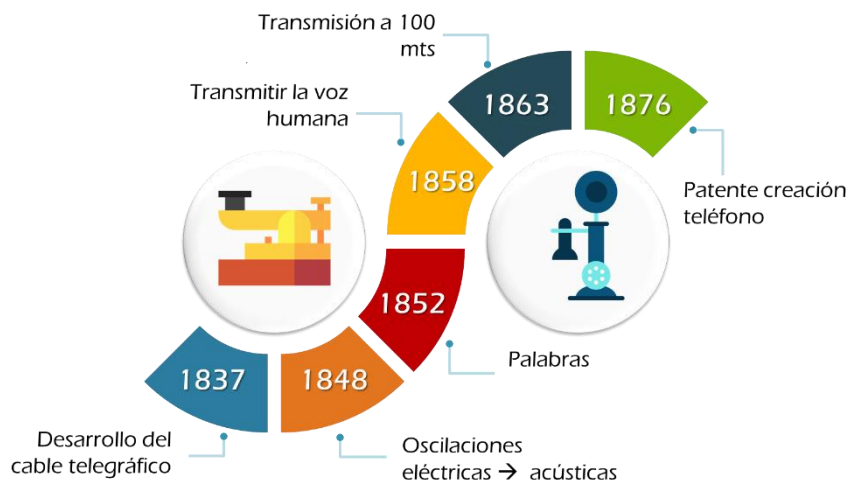
Dentro de los motivos para que una organización realice una alianza se encuentran: buscar recursos, adquirir medios de distribución, tener acceso a nuevas tecnologías, obtener aprendizaje, generar economías de escala, lograr integraciones verticales, diversificar sus negocios, mejorar su rendimiento, compartir costos, reducir riesgos, obtener complementariedad, co-especializarse entre otros (Todeva & Knoke, 2005).

## 2. Capítulo 2 - Telefónica, producto de la internacionalización a internacionalizar

### 2.1 Telefónica en sus inicios y la participación del gobierno en ella

En la evolución del invento del teléfono (Figura 2-1), el desarrollo del cable fue uno de los primeros pasos para la invención del teléfono que tiene sus desarrollos en las investigaciones de Wertheim donde se transformaron las oscilaciones eléctricas en oscilaciones acústicas. Luego Ph. Reis convirtió esas oscilaciones en sonidos musicales, posteriormente Meucci en palabras y Bourseouil inició el proyecto para transmitirlo a la voz humana. En 1863 Ph. Reis continúa con la transmisión a cien metros y finalmente con la consolidación del invento dada a Graham Bell y Wattson se dió inicio al desarrollo comercial del teléfono a través de la patente emitida en 1876<sup>3</sup> (Calvo, 1998, 2014).

**Figura 2-1.** Evolución del invento del teléfono



Fuente: La autora a partir de Calvo (1998, 2014).

<sup>3</sup> Se destaca también la participación de Elisa Gray y Thomas Alba Edison en sus trabajos por mejorar las comunicaciones telegráficas (Bahamonde et al., 1993).

En España, el teléfono hizo su aparición en 1877, a través de ensayos de llamadas entre Barcelona y Gerona. Mediante decreto real en 1884 se efectuó el ingreso formal al país del servicio telefónico y en 1886 se inició el proceso de entrega de licencias a operadores privados. En 1907 el gobierno concedió concesiones a operadores privados para la construcción y expansión de líneas telefónicas urbanas (Martínez, 2008).

Allí el teléfono era considerado como un elemento de lujo, lo cual conllevaba a una baja penetración en el mercado. El teléfono no tenía la misma capilaridad que el telégrafo en su momento, ya que éste último se encontraba dentro de la política estatal, mientras el teléfono se desplegaba en el sector privado con altos costos por el pago de concesiones por tiempo limitado en pequeñas zonas<sup>4</sup> que no garantizaban un buen retorno de la inversión. También el cobro de tarifas por la explotación del servicio y la discrecionalidad del Estado para autorizar los despliegues del servicio como la devolución de activos al Estado al terminar el período de concesión, no permitía que este servicio se expandiera rápidamente (Bahamonde et al., 1993).

En abril de 1924, se funda la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), cuyo accionista principal era la compañía estadounidense International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) de origen estadounidense, cuya junta directiva estaba compuesta en su mayoría por españoles (Calvo, 2006). Mediante subasta en condiciones especiales<sup>5</sup>, en agosto del mismo año, se entrega bajo la dictadura del general Primo de Rivera a la CTNE, la concesión de prestación de servicios de telecomunicaciones. Dentro de los oferentes también se encontraban Ericsson y Siemens que contaban con una gran experiencia.

ITT prestaba sus servicios en Puerto Rico y Cuba lo cual garantizaba su experiencia en el sector y contaba con una alianza en la compañía manufacturera de equipos de telecomunicaciones, la International Western Electric Corporation llamada posteriormente International Standard Electric Corporation (ISE) cuando ITT la compró. Con ello, el Estado

---

<sup>4</sup> Para el año de 1897, se encontraban 42 concesiones dadas al sector privado (Bahamonde et al., 1993).

<sup>5</sup> Exención de reversión de activos al finalizar el período de concesión y tarifas especiales (Bahamonde et al., 1993).

buscaba mejorar el atraso tecnológico que tenía, pues las concesiones limitaban las inversiones debido a los plazos concedidos que emitía el gobierno español monopolizando el sector<sup>6</sup> (Bahamonde et al., 1993; Pérez, 2004).

Para fortalecer la posición de la CTNE, la ITT adquirió las compañías: Sociedad General de Teléfonos, la Organización Madrileña de Teléfonos y la Organización Peninsular, quienes contaban con presencia en las ciudades más influyentes del país (Pérez, 2004). Esto se realizó a través de un traspaso de acciones a la CTNE (Calvo, 2006). A través de éstas compras estratégicas logró hacerse con el 95% de las líneas del país y se consideraba frente a las filiales de ITT a la CTNE, como “la joya de la corona” (Martínez, 2008, p. 23).

En 1931 iniciaron las críticas al Parlamento español sobre el ingreso de inversores extranjeros para controlar organizaciones españolas (Martínez, 2008). El gobierno tomó medidas, creando políticas para generar un proceso de expropiación y en el caso de ITT, poder revocar la licencia sin compensación alguna, por la forma como fue adjudicado el contrato. Este suceso se convirtió en un asunto internacional<sup>7</sup> y después de una larga investigación como diálogos entre gobiernos, las cortes del Parlamento derogaron el proyecto de expropiación de la organización (Calvo, 2010a).

La Segunda Guerra Mundial tuvo sus consecuencias para la organización. Durante el tiempo que duró, se presentó un retraso en la infraestructura tanto para dar de alta nuevas líneas, como para reparar la infraestructura dañada. Una vez terminada la guerra, durante el período 1940 - 1945, bajo el gobierno del general Franco, se congelaron las utilidades y se ordenó que la mayoría de la junta directiva fuera española. Esto se unió a la expiración de la concesión en marzo de 1945 donde ITT decidió no renovarla. Con ello, la CNTE se convirtió en una institución semipública y semiprivada, que se autoregulaba tanto para el dictamen de las políticas de comunicaciones para el país, así como para la expansión de servicios a nivel nacional (Calvo, 2016a; Martínez, 2008).

---

<sup>6</sup> Dentro del documento “Red Telefónica Nacional de España”, los oferentes debían cumplir tres condiciones: 1) *elaborar el proyecto para la monopolización del sistema telefónico español*, 2) *iniciar negociaciones con el gobierno de Primo de Rivera* y 3) *comenzar la adquisición de los intereses telefónicos nacionales más relevantes* (Pérez, 2004, p. 126).

<sup>7</sup> Lo anterior debido a la gran cantidad de accionistas estadounidenses que eran parte de ITT, y el aporte impositivo que representaba para el gobierno de Estados Unidos en medio de la Gran Depresión (Martínez, 2008).

En 1965 desarrolló su propia división de elaboración de equipos, que durante el período 1945 – 1965 se encontraba en un acuerdo con su antigua filial ISE. Ello también conllevó a una participación en la elaboración de satélites y la administración de varias conexiones internacionales (Martínez, 2008).

Con la muerte del general Franco en 1975, se realizó la transición de un gobierno autoritario a uno democrático conllevando a la creación de reformas políticas y económicas en España, con el fin de permitir su acceso a la Comunidad Europea. Esto implicó el desarrollo de ciertos sectores productivos para cumplir con los estándares requeridos por este bloque de integración económica, en el cual se ingresó de forma definitiva en 1986 llevando a un proceso de privatización por etapas a la CNTE, durante los años siguientes<sup>8</sup> (Martínez, 2008).

En 1987 el gobierno español, vendió mediante oferta pública de venta el 6% de sus acciones a inversionistas institucionales españoles como bancos, fondos de inversión, compañías de seguros entre otros. Posteriormente en 1995 ofreció el 12% a accionistas privados y en 1997 vendió el valor restante, que correspondía al 21,9% de su participación accionaria (Rozas, 2003).

En la tabla 2-1, se enuncian los cambios en la participación accionaria del gobierno sobre la compañía hasta delegarla completamente al sector privado.

---

<sup>8</sup> La participación accionaria del gobierno español se encontraba en un 39.9% (Rozas, 2003)

**Tabla 2-1.** Participación accionaria del sector público y privado en CNTE.

Año	Sector público	Sector privado	Control de la organización
1924	0.0%	100.0%	Sector privado
1945	39.9%	60.1%	Sector público
1987	33.9%	66.1%	Sector público
1995	21.9%	78.1%	Sector público
1997	0.0%	100.0%	Sector público <sup>9</sup>
2007	0.0%	100.0%	Sector privado

Fuente: la autora a partir de Calvo (2016b) y Rozas (2003)

Los principales accionistas de Telefónica son los grupos financieros españoles BBVA (6,96%), CaixaBank S.A. (5,02%), la estadounidense Blackrock Inc (4,68%) y la francesa Société Générale con un 2,96% <sup>10</sup>.

## 2.2 Factores que llevan a Telefónica a internacionalizarse

Así como internamente la organización pasó de ser un monopolio semipúblico a uno privado, hacia fuera se estaba preparando para salir de sus fronteras nacionales. Inicialmente se encontraba limitada a la interconexión de redes nacionales con el exterior, transferencias de tecnología entre operadoras y actuaciones en cables submarinos y satélites (Rozas, 2003). Lo anterior lo realizó a través de alianzas estratégicas que son presentadas en la tabla 2-2, para la prestación de servicios y proyectos de investigación y desarrollo (I+D), acuerdos de cooperación técnica y una participación activa en entidades gremiales a nivel mundial (Calvo, 2016b)

<sup>9</sup> Esta facultad está otorgada por el Régimen de enajenación de participaciones públicas en determinadas organizaciones por la Ley 5 de 1995 (Rozas, 2003).

<sup>10</sup> Información consultada en CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) con corte a octubre 16 de 2018.

**Tabla 2-2.** Tipo de alianza estratégica internacional en Telefónica 1959 – 1993

Año Inicio	Tipo de enfoque	Entidad	Objeto Alianza
1959	Participación gremial	CEPT (Conferencia Europea de Administraciones de Correos y Telecomunicaciones)	Consultoría especializada y planificación de servicios internacionales.
1975	Creación de consorcios	Intelsat	Prestación de servicios satelitales
1976	Desarrollo proyectos I+D	Eurodata	Fomento estudios de mercado
1976	Participación gremial	ITU (Unión internacional de telecomunicaciones)	Participación en eventos, comités de trabajo
1979	Creación de consorcios	Inmarsat y Eutelsat	Prestación de servicios satelitales
1982	Cooperación técnica	AHCIET (Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Organizaciones de Telecomunicaciones)	Colaboración en gestión de redes telefónicas
1991	Desarrollo proyectos I+D	Proyecto Iridium	Viabilidad telefonía móvil satelital
1991	Cooperación técnica	TFTS (Terrestrial Flight Telephone System)	Desarrollo de servicio telefónico público para aeronaves
1992	Desarrollo proyectos I+D	Open System Testing Consortium	Desarrollo de pruebas de sistemas y producto de comunicaciones de datos
1993	Creación de consorcios	Unisource	Prestación de servicios transnacionales para transmisión de datos, servicios satelitales, telefonía móvil y transferencia de pagos en redes corporativas.
1993	Cooperación técnica	ARPAC	Implantación de redes avanzadas

Fuente: la autora a partir de Calvo (2016b) y Rozas (2003)

En 1985 Telefónica ingresó a cotizar en las principales bolsas de valores a nivel mundial y en 1987 lo hace en la bolsa de New York (Alierta, 2002), lo cual le permitió obtener experiencia en financiación internacional (Rozas, 2003). Sin embargo, su proceso de internacionalización no quedó allí y diversos factores contribuyeron a que Telefónica haya tomado la decisión de salir de sus fronteras (Calvo, 2016b).

Dentro de los factores políticos que influyeron en este proceso, se encuentra la política de liberalización y modernización realizada por el gobierno español orientándolo hacia la internacionalización a través de unas adecuadas relaciones diplomáticas (Martínez, 2008) promoviendo la colaboración económica y tecnológica a través del desarrollo de acuerdos



bilaterales de cooperación al desarrollo (Calvo, 2016b) y la financiación con tasas de interés especiales para facilitar la adquisición de nuevas organizaciones (Canals, 2004).

Por otra parte, el sector de las telecomunicaciones se encontró frente a un proceso de desregulación y privatización (Lopez, 2004; Martínez, 2008) que permitió la apertura gradual del sector a nuevos competidores a través de la concesión de licencias (Rozas, 2003). La primera unidad de negocio que ingresó al proceso de liberalización fue la telefonía móvil en 1994 y la telefonía básica en 1997 (Yañez, 2000). Otro aspecto a resaltar, fue la protección a compañías nacionales limitando a un 10% la participación accionaria de inversores extranjeros (Canals, 2004; Rozas, 2003).

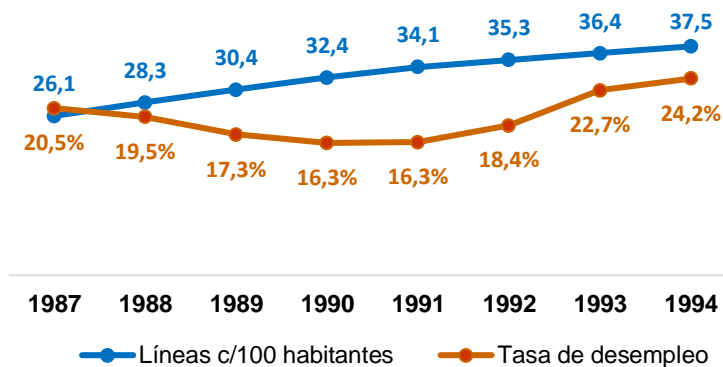
Como factores económicos, se destacan las condiciones puestas por la Unión Europea para el ingreso de España al bloque económico en 1986, en el cual se eliminaron las barreras de inversión extranjera que permitían la entrada de nuevos competidores, pues el sector de telecomunicaciones era un monopolio nacional con poca competencia internacional directa (Knief, 1996). Dentro de los acuerdos internacionales, las reuniones jugaron un papel importante, como la ronda de Uruguay desarrollada en 1993 que permitió un acuerdo de comercialización y servicios para liberalizar el mercado y la WTO (World Trade Organization) desarrollada en 1998 que también logró un “acuerdo por el que 69 países con el 90% del tráfico mundial se comprometieron a liberalizar el sector” (Calvo, 2016b, p. 233).

De igual modo, otros factores económicos importantes fueron la revaluación de la moneda española para realizar adquisiciones en el exterior y la pérdida de competitividad de Europa frente a Japón que en buena parte se debía a la monopolización pública. Dentro de las políticas económicas internas se tenían como premisas la universalización de la telefonía básica, la contención de la inflación acorde a los compromisos del Tratado de Maastricht y la entrada del euro lo cual exigía una modernización de la economía para ser más competitivo (Calzada & Costas, 2013).

Dentro de los factores sociales, los clientes corporativos solicitaban a un solo proveedor de telecomunicaciones tanto los servicios de red de datos como comunicaciones nacionales e internacionales, lo cual exigía la presentación de una oferta integrada (Knief, 1996). Por su parte a pesar del aumento del índice de desempleo, se realizaba un aumento

de la penetración de líneas de telefonía fija la cual se encontraba en un 32% (Calzada & Costas, 2013) y se tenía un cubrimiento del 98% de la población entre telefonía pública y urbana (Telefónica de España, 1990), cuyo contraste se realiza en la figura 2-2.

**Figura 2-2.** Desempleo en España y suscriptores de telefonía fija por cada 100 habitantes.



Fuente: Banco Mundial (2019c) e Instituto Nacional de Estadística (2005)

Por su parte en los factores tecnológicos, el sector de las telecomunicaciones iban en una vertiginosa transformación tecnológica (Rozas, 2003) donde las telecomunicaciones fijas y móviles se convirtieron en la espina dorsal de la comunicación, pues a través de ellas se cursaba todo el tráfico de llamadas a nivel mundial. La fusión de tecnologías de comunicación, informática y radio permitieron brindar servicios agregados a los clientes como transmisión de voz y datos a nivel nacional e internacional (Knief, 1996), así como el desarrollo del internet y la telefonía móvil que permitían tener una mayor potencia y flexibilidad en los negocios (Calvo, 2016b) así como el ingreso de nuevos competidores a través de la puesta en marcha de la telefonía móvil (Rozas, 2003).

De otra parte, la fibra óptica lograba transmitir altas capacidades de información permitiendo la oferta de productos multimedia y a las organizaciones de televisión por cable, ofrecer servicios telefónicos. En las comunicaciones móviles, la penetración del mercado iba a pasos agigantados lo cual demandaba una alta inversión en desarrollo de infraestructura y aún más con la entrada en 1994 de la tecnología GSM en España (Calvo, 2016b), al contrario de la telefonía fija que ya no estaba teniendo un crecimiento significativo. Lo anterior implicaba cuantiosas inversiones para modernización tecnológica, desarrollo de redes de telecomunicaciones donde los costos se reduzcan a medida que

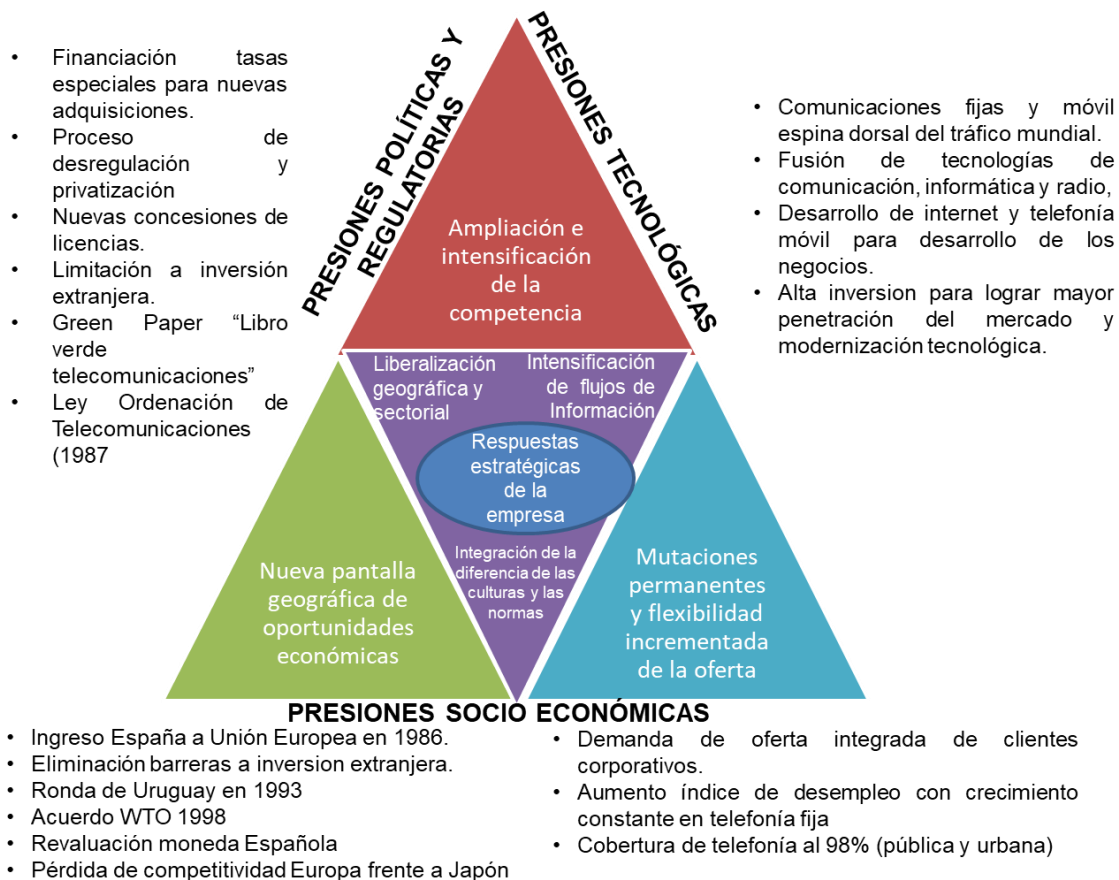
las conexiones de redes iban en aumento (Calvo, 2016b; Lopez, 2004). Respecto a las organizaciones del sector de telecomunicaciones, también se destaca la firma de alianzas estratégicas para el desarrollo de nuevos servicios (Knief, 1996).

Respecto a los factores legales, los documentos hitos que llevaron a la liberalización del sector de las telecomunicaciones fueron el Libro verde de las telecomunicaciones “Green Paper” y la Ley de Ordenación de Telecomunicaciones (LOT) publicados en 1987 (Martínez, 2008) (Canals, 2004). El Libro Verde de las Telecomunicaciones presentado por el ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones), definió como objetivo la creación de regulaciones para los países miembros de la Unión Europea con el fin de eliminar los monopolios, abrir el mercado para poder efectuar intercambios, promover la privatización y su posterior liberación del sector. Por su parte la LOT promulgada por el gobierno español, generó un marco legal que antes era regido en el contrato efectuado por el Estado con Telefónica (Dragoevich, 1992).

Esta ley buscaba que el Estado protegiera el sector de telecomunicaciones, promoviera la investigación para el desarrollo de la tecnología y la expansión económica, estableciera un comité para lograr un nuevo acuerdo entre el Estado y Telefónica para la prestación del servicio y emitiera planes y recomendaciones para los organismos internacionales como el ITU. En forma posterior se incluía la promoción e incorporación del desarrollo digital en 1992 y el marco legal para el sector satelital y la distribución de cable en 1995.

Todos los factores anteriores, contribuyeron a que Telefónica abriera sus fronteras a nuevos mercados como paso obligado para crecer y mantenerse en el mercado (Figura 2-3). Como medida de tranquilidad estaba la política de protección a la inversión nacional promulgada por el gobierno español que ayudó a evitar una posible toma hostil por parte de operadores extranjeros (Rozas, 2003) como el intento de fusión con la operadora holandesa KPN en 2001, y la política de internacionalización que estaba realizando España como medida de crecimiento en su economía (Calvo, 2016b). La regulación contribuyó a generar un ambiente competitivo que ayudaría a mejorar la calidad del servicio a través de la modernización de infraestructura tecnológica (Knief, 1996).

**Figura 2-3.** Factores de internacionalización de Telefónica



Fuente: La autora a partir de Calvo (2016b), Canals (2004), Rozas (2003), Martinez (2008), Lemaire (2000), Knief (1996)

Algunos autores como Canals (2004), incluyen también factores o variables internas de la organización para realizar un proceso de internacionalización, a los cuales Dunning (1980) denomina ventajas específicas, con las cuales una organización toma la decisión de salir de sus fronteras nacionales.

Dentro de las variables internas, se encontraba el conocimiento adquirido por la organización en los proyectos de I+D, el cual le permitía estar a la vanguardia de la tecnología, para el desarrollo de las comunicaciones y ser un referente para otras operadoras a nivel mundial (Calvo, 2016b). También vale la pena destacar, la creación de grupos industriales y desarrollo de alianzas estratégicas con fabricantes para desarrollar

proyectos I+D, fabricar equipos y componentes de telecomunicaciones que permitieran ser más eficientes en la instalación de servicios (tabla 2-3). Tal fue la relevancia que le dio al tema, que se creó la organización Telefónica de Servicios en 1988 donde se desarrollaron proyectos interesantes como el conmutador de paquetes Tesys – B y la red X.25 (Telefónica de España, 1988; Yañez, 2000).

**Tabla 2-3.** Participación accionaria de Telefónica en organizaciones de fabricación de equipos de telecomunicaciones

Organización	Actividad fabricación	Participación directa Telefónica						
		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Amper	Componentes telemáticos y telefónicos	8.1%	8.1%	7.6%	7.5%	7.5%	15.4%	15.4%
Telettra Española	Componentes equipos telecomunicaciones	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%			
Telettra S.p.A	Componentes equipos telecomunicaciones	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%			
Indelec	Equipos radio móviles	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
Alcatel - Standard Eléctrica	Sistemas de conmutación y transmisión	21.1%	21.1%	21.1%	21.1%	21.1%	13.2%	13.2%
Eritel	Software de aplicaciones informáticas					38.7%	36.6%	36.6%
Fujitsu	Software y equipos informáticos	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%			
Hispatel	Explotación satélites comunicaciones		-	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
ATT Microelectrónica	Productos de red telecomunicaciones públicas	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	5.8%	5.8%	5.8%
Torre de Colserola	Construcción torres telecomunicaciones		35.0%	49.0%	35.0%	41.5%	42.0%	42.0%

Fuente: La autora a partir de Informes Anuales Telefónica (1993, 1994; 1988, 1989, 1990, 1991, 1992)

## 2.3 Conclusiones

Las condiciones de lenta transición que tenía la competencia para ingresar al sector a través de la concesión de licencias permitieron que Telefónica fortaleciera su posición económica y de mercado en su país de origen, garantizando la apertura de nuevos

negocios y su crecimiento a nivel internacional. Vale también la pena resaltar, la condición de participación accionaria a la inversión foránea menor al 10%, lo cual evitó la compra hostil por parte de un operador extranjero, el cual se demuestra en su dispersión accionaria. La venta controlada de la participación estatal le permitió realizar inversiones para una modernización tecnológica que le permitiera generar economías de escala a través del crecimiento de la organización más allá de sus fronteras y enfrentar la competencia (Rozas, 2003).

Durante este período se destacan modos de crecimiento (tabla 2-4) a través de proyectos de I+D, cooperación técnica, participación gremial que le permitieron prepararse a un intensivo proceso de internacionalización.

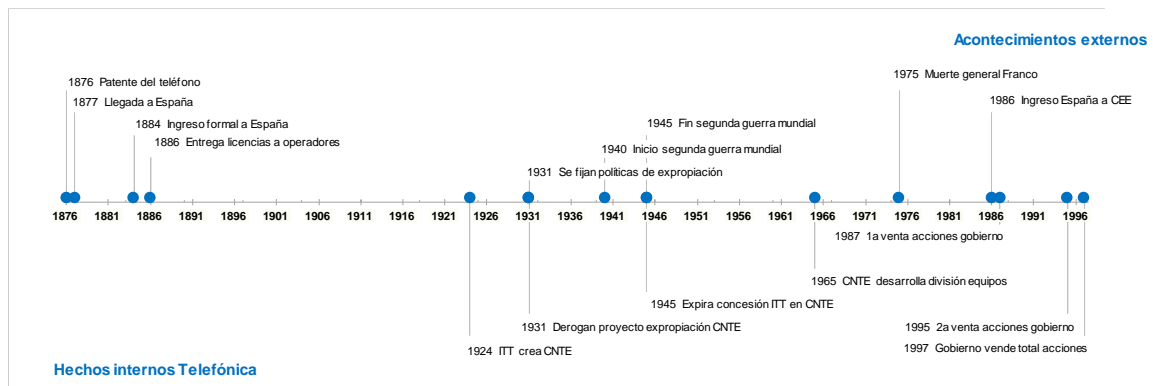
**Tabla 2-4.** Modos y vías de crecimiento en Telefónica 1959-1993

<b>Modos Vías</b>	<b>Crecimiento Interno</b>	<b>Crecimiento externo</b>	<b>Crecimiento conjunto</b>
<b>En el core business</b>	Desarrollo proyectos I+D Eurodata, Iridium, Open System		Cooperación técnica AHCIET, TFTS, ARPAC
<b>Hacia nuevas zonas geográficas (internacionalización)</b>			Creación de consorcios Intelsat, Inmarsat, Eutelsat, Unisource
<b>Hacia otros oficios (diversificación)</b>			Participación gremial CEPT, ITU
<b>Hacia adelante o atrás (crecimiento vertical)</b>		Accionista en empresas proveedores de equipos	

Fuente: La autora a partir de Calvo (2016b) y Rozas (2003).

La relación entre acontecimientos que estaban ocurriendo a nivel mundial y nacional, frente a las acciones tomadas por Telefónica (figura 2-4), determina la influencia que las políticas de Estado tenían en las acciones llevadas a cabo por la compañía.

**Figura 2-4.** Cronología de políticas de gobierno vs. hechos internos Telefónica hasta 1996



Fuente: la autora a partir de (Calvo, 2016b, 2010b; Dragoevich, 1992; Knief, 1996; Lopez, 2004; Telefónica, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997; Telefónica de España, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992)





## **3. Capítulo 3 - América Latina, potencial de crecimiento en las telecomunicaciones**

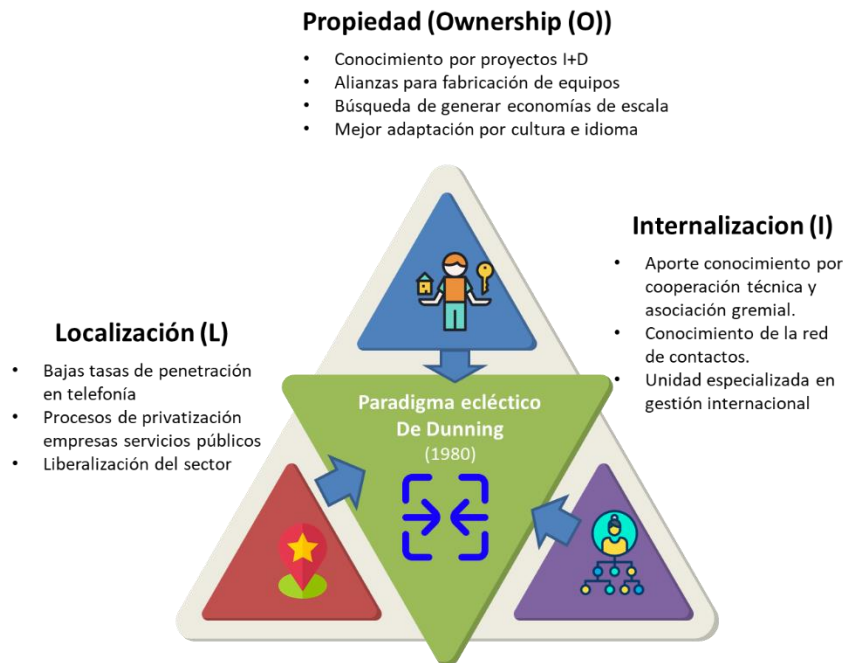
La internacionalización en telecomunicaciones no se encontraba más allá de la interconexión de tráfico entre diversos operadores a nivel mundial, acuerdos tecnológicos y transferencia de tecnología. El proceso de liberalización finalizó en España el 1 de diciembre de 1998, desencadenando la privatización de varios operadores de telecomunicaciones entre ellos Telefónica. Algunas compañías decidieron hacer alianzas estratégicas, fusiones e internacionalizarse, para enfrentar las nuevas condiciones del mercado (Rozas, 2003).

Algunos autores como Yáñez (2000), afirman que el proceso de internacionalización de Telefónica se realizó como política de defensa frente a la adquisición de la compañía por parte de un operador extranjero. Para evitarlo, era necesario crecer en tamaño, ser relevante en el mercado y aumentar el valor de sus activos fijos con el fin de hacer más difícil esa adquisición. Su negocio más relevante en ese momento era la telefonía fija con el cual realizaría los esfuerzos para salir de su mercado interno. Este será en inicio tomado como dominio de actividad estratégica junto a la telefonía móvil, cuyo negocio se desarrolla posteriormente.

### **3.1 Ventajas de Latinoamérica para ser internacionalizada por Telefónica**

En el desarrollo del modelo OLI propuesto por Dunning (1980), pueden destacarse algunas ventajas que ofrecía América Latina para Telefónica el hecho de internacionalizarse, el cual puede visualizarse en la figura 3-1.

**Figura 3-1** Ventajas específicas de Telefónica para llegar a América Latina a través de Modelo OLI

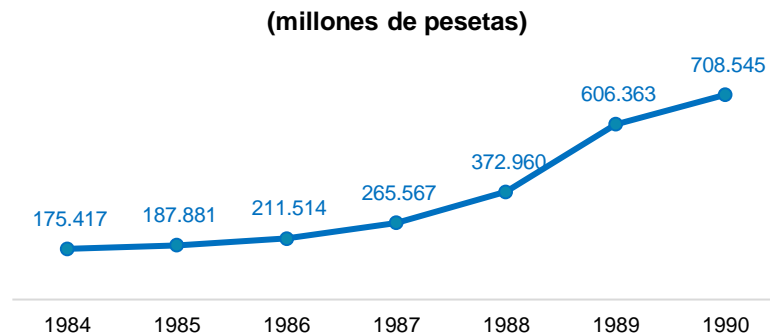


Fuente: la autora a partir del Modelo OLI de Dunning (1993)

Dentro de las ventajas de propiedad se encontraba el conocimiento del negocio dado por la participación activa en proyectos de investigación y desarrollo, cooperación técnica y asociación gremial que le permitía estar a la vanguardia del sector tecnológico (Calvo, 2016b; Rozas, 2003).

Telefónica contaba con un amplio conocimiento en tecnología análoga que se había desplegado en su red, la cual se encontraba instalada en la mayor parte de los diferentes países de América Latina, que le permitiría generar optimizaciones en el mantenimiento de las redes de telecomunicaciones, representando una ventaja frente a los operadores norteamericanos con inversión en la región quienes desarrollaban la tecnología digital. De otro lado, la similitud en cuanto a la cultura y el idioma le permitía una adaptación más rápida a la integración de los equipos humanos para el desarrollo de la estrategia (Bermúdez, 2003). Por otra parte, su proceso de modernización tecnológica generó altos desembolsos en inversión con endeudamiento incluido (figura 3-2), lo cual hacía necesario desarrollar economías de escala para poder recuperar la inversión en menor tiempo al proyectado.

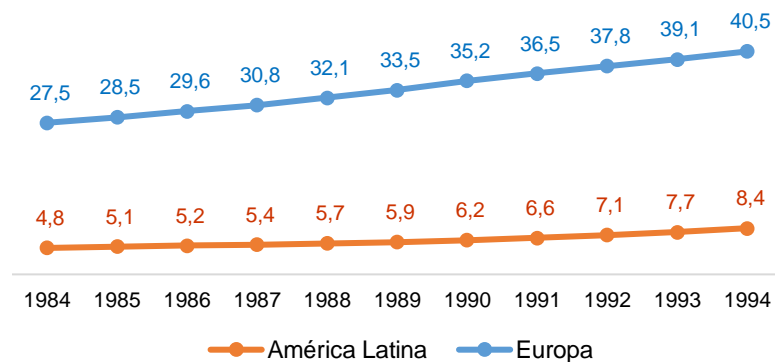
**Figura 3-2.** Inversión material en Telefónica 1984 – 1990



Fuente: La autora a partir de Informes Anuales Telefónica (1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991)

Desde las ventajas de localización, en América Latina se encontraban bajas tasas de penetración del mercado de telefonía básica que se encontraban en 7 por cada 100 habitantes frente a un mercado desarrollado como Europa y Estados Unidos de 37 por cada 100 habitantes, representando una oportunidad interesante de crecimiento en la región, el cual se puede evidenciar en la figura 3-3.

**Figura 3-3.** Suscriptores telefonía fija en América Latina y Europa por cada 100 habitantes



Fuente: La autora a partir de estadísticas Banco Mundial (2019c)

A su vez los gobiernos de los países de América Latina, estaban realizando procesos de privatización en las empresas de telecomunicaciones para liberalizar el sector, de acuerdo

a los compromisos adquiridos en el Consenso de Washington celebrado en 1989 para las reestructuraciones de la deuda que se tenían con el gobierno estadounidense (López & García, 2002; Ramiro et al., 2007; Vegas, 2014). Para algunos inversores del momento, el alto nivel de endeudamiento que tenían los países de América Latina representaba una posición de alto riesgo para invertir, en lo que Telefónica lo vio como una oportunidad para obtener una alta rentabilidad (Rozas, 2003).

De otro lado en las ventajas de internalización, su participación en proyectos de cooperación técnica, participación gremial, como la inversión en organizaciones de fabricación de equipos le permitían establecer una red importante de contactos para determinar posibles formas de ingreso a nuevos mercados y la creación de organizaciones fuera de su país origen. En ese momento también se contaba con la presencia de una filial con alta experiencia en gestión internacional llamada Telefónica Internacional (TISA) que se encargaba de efectuar acuerdos de colaboración y joint venture en otros países objetos de inversión (Calvo, 2016b).

### **3.2 Privatización y adquisición de licencias como oportunidad para internacionalizarse**

Con las ventajas anteriormente descritas, Telefónica tomó la decisión de abrir sus fronteras nacionales e inició su proceso de internacionalización. Uno de los primeros pasos se dio en 1984 con la creación de la filial llamada Telefónica Internacional, con el fin de desarrollar consultorías especializadas, presentar ofertas globales con otras empresas y crear empresas en el exterior (Telefónica de España, 1985), iniciando un proceso de diversificación del negocio.

En 1985 inició actividades en Latinoamérica con un 30% de participación accionaria a través de Telefónica Latinoamérica, compañía que se encargaría de elaborar y prestar el servicio técnico de teléfonos, con la finalidad de ser vendidos al mercado norteamericano (Telefónica de España, 1986). Posteriormente, en 1989 firmó un acuerdo de colaboración técnica con la operadora ENTel (Organización Nacional de Telecomunicación de Chile) para prestar el servicio de transmisión de datos a través del suministro de equipos y transferencia de tecnología (Calvo, 2016b).

En 1990 comenzó la temporada de adquisiciones de operadoras de telefonía fija a través de los procesos de privatización que estaban realizando algunos gobiernos latinoamericanos. La primera adquisición se realizó en Chile a través de la compra del 49% de las acciones de la Organización de Teléfonos de Chile al grupo australiano Bond Corporation (El País, 1990). En Argentina expandió su actividad comercial a través de la compra del 20% de Telefónica Argentina (TASA) en un consorcio donde también participaban Citibank y el grupo Techint (Herrera, 1992). En 1991 adquirió en Venezuela el 40% de acciones en la empresa CANTV (Organización Anónima de Teléfonos de Venezuela) al gobierno, a través del consorcio Venworld Telecom<sup>11</sup> (El País, 1991).

Al año siguiente, en 1992, Telefónica adquirió la concesión de larga distancia en Puerto Rico (Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), 1992) y en 1993 decidió

---

<sup>11</sup> Consorcio formado por Telefónica Internacional, Electricidad de Caracas, Consorcio Inversionista Mercantil, GTE y AT&T

aumentar su participación accionaria en TASA al 61% comprando la participación accionaria del Banco Central Hispanoamericano (CNMV, 1993). También se realizó un proceso de alianza con Unisource Internacional<sup>12</sup> para presentar ofertas de servicios corporativos junto con otros operadores de telecomunicaciones. Esta alianza fue objetada por el European Directorate of Competition, ya que Telefónica aún no había terminado el proceso de liberalización en España y si estaba ampliando su operación en América Latina (Calzada & Costas, 2013).

Mientras se realizaba el proceso de liberalización del sector en España, Telefónica inició su incursión en el negocio de telefonía móvil en América Latina. En 1994 efectuó una alianza estratégica con la Organización Sarmiento Angulo para adquirir la licencia de telefonía móvil en Colombia, cuya desinversión se realizaría años más tarde (Dinero, 1997, 2015; Toral, 2011). También ingresó a Telefónica de Argentina, empresa dedicada a la telefonía móvil, a través de un intercambio de acciones (CNMV, 1994), compra las operadoras de telefonía fija Entel Perú y CPT Perú a través del proceso de privatización del gobierno peruano (El País, 1994) e ingresaba al consorcio de cable submarino Unisur (Calvo, 2003).

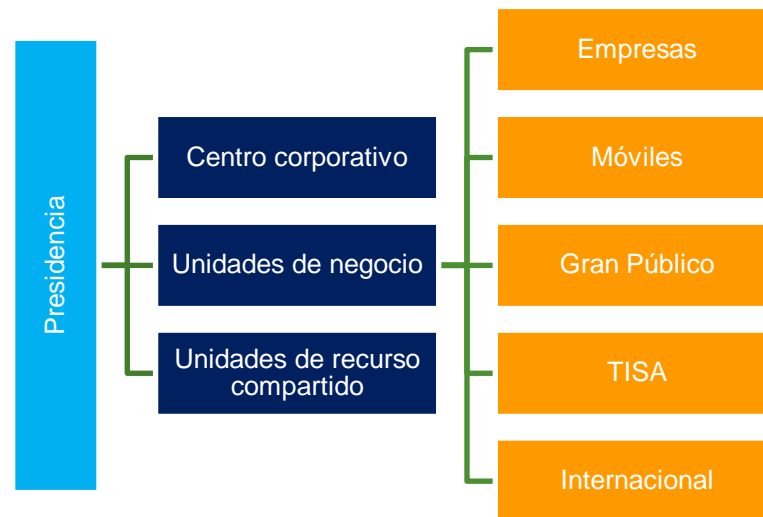
En 1996 entró al mercado brasilero al serle adjudicado por el gobierno en un 35%, la organización Riograndense de Telecomunicaciones a través del consorcio CRT Participaciones<sup>13</sup>. Con la reorganización por unidades de negocio el cual se puede apreciar en la figura 3-4, el nuevo objetivo de Telefónica era ser líder en el mercado donde tenía sus operaciones y explorar oportunidades de ingreso al mercado brasilero, las cuales influyeron en la venta de su operación de Colombia (El Tiempo, 1997; Telefónica, 1997).

**Figura 3-4.** Estructura Unidades de Negocio de Telefónica en 1996

---

<sup>12</sup> Conformado por las organizaciones Swiss PTT (Suiza), PTT Telecom (Países bajos de Europa), y Telia (Suecia).

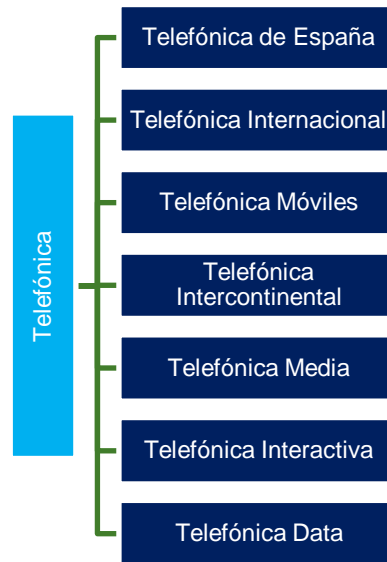
<sup>13</sup> Conformado por Redes Brasil Sul, Organización de Telecomunicaciones de Chile, Telefónica Internacional y Telefónica de Argentina,.



Fuente: Informe Anual Telefónica (1997)

Al efectuarse completamente en España este proceso de liberalización que culminó en 1998 y abiertas las posibilidades de continuar la alianza, Telefónica se retiró de la alianza con Unisource (Van Marrewijk, 2004) y desarrolló un joint venture con el grupo Telefónica Panamericana MCI, para realizar inversiones en Iberoamérica y desarrollar una red digital que prestara conectividad a grandes organizaciones, realizar servicios de asesoría especializada como sistemas de integración a multinacionales y entidades públicas (Calvo, 2016b; El País, 1998a). En este mismo año, le fue adjudicado por privatización la operación de Telesp y Tele Sudeste Celular convirtiéndose líder en el mercado brasilero (El País, 1998b; El Tiempo, 1998).

A finales del mismo año, se da la liberalización total del sector de telecomunicaciones, donde Telefónica se privatizó en su totalidad (Calvo, 2016b; El País, 1998a) y con ello realizó una reestructuración de sus actividades, creando un centro corporativo del cual dependerían varias compañías del grupo que tendrían a cargo las unidades de negocio, el cual se puede visualizar en la figura 3-5 (Telefónica, 1999). En el siguiente año 1999, se adquirió la Companhia Telefónica Borda de Campo para ser fusionado con Telesp (Telefónica, 2000).

**Figura 3-5.** Estructura empresas grupo Telefónica 1998

Fuente: Telefónica (1999)

El inicio del proceso de internacionalización se realizó a través de asociaciones gremiales y proyectos de I+D con otras operadoras a nivel mundial, hasta la completa privatización de Telefónica. Allí se inició una nueva tendencia de internacionalización a través de la adquisición de operadoras a través de consorcio en las privatizaciones realizadas por los gobiernos latinoamericanos. Esta privatización efectuada por algunos gobiernos latinoamericanos se realizó como parte de los compromisos adquiridos en el Consenso de Washington, en lo cual Telefónica lo vio como una oportunidad, como lo fue en el caso de Argentina, Venezuela, Perú y Brasil. Después puede encontrarse la adquisición de licencias para servicios de telefonía para ingresar al negocio de telefonía móvil (Colombia y Brasil) y potencialización del servicio de larga distancia (Puerto Rico). Es de destacar que la mayoría de estos negocios fue realizado a través de consorcios con otras compañías para realizar inversión en la región. En la figura 3-6, puede verse sus principales estrategias de internacionalización para crecer en el mercado latinoamericano.



**Figura 3-6.** Internacionalización Telefónica 1990 - 1999



Fuente: la autora a partir de Informes Anuales de Telefónica de España (1991, 1992) y Telefónica (1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001)

### 3.3 Control de la operación como estrategia corporativa

El año 2000 desarrolló un proyecto llamado “Operación Verónica”. Con esta estrategia, buscó adquirir el control de la gestión de las operadoras en Latinoamérica donde tenía sus inversiones para obtener la mayor participación accionaria posible y fortalecer el mercado de la región (El País, 2000a, 2000b). Este proceso se realizó a través de un intercambio accionario en el cual, el vendedor en la operación recibiría acciones del grupo Telefónica (Telefónica, 2001). A continuación en la tabla 3-1, se encuentra la nueva participación accionaria obtenida de estas adquisiciones:

**Tabla 3-1.** Resultados Operación Verónica

País	Anterior	Nuevo
Argentina	49,22%	97,90%
Perú	60,00%	93,20%
Brasil Telesp	19,12%	86,60%
Brasil Tele Sudeste	19,26%	75,60%

Fuente: Informes anuales de Telefónica (2000, 2001)

Para el año 2002, Telefónica ingresó a México con la compra de la organización Pegaso, convirtiéndose en el segundo operador de telefonía móvil en este país (Cinco Días, 2002). En 2003 se generó una joint venture con Portugal Telecom para crear la organización Vivo en Brasil a través de la compra de Tele Centro Oeste en un 61% consolidándose en dicho país (El País, 2003).

### 3.4 Consolidación y liderazgo del mercado de Telefónica

El año siguiente marcó un hito en la historia de Telefónica, al comprar las operadoras de telefonía móvil a BellSouth, quien buscaba fortalecer su operación en Estados Unidos a través de la compra de AT&T Wireless (Seva & Olguin, 2004). Telefónica adquirió las diez operaciones de Latinoamérica convirtiéndose en uno de los líderes más importantes del mercado a nivel mundial (El País, 2004a; Semana, 2004). Con ello ingresó a los mercados

de Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Panamá, Argentina, Colombia, Venezuela, Ecuador, Chile, Perú y Uruguay (CNMV, 2004). En este mismo año, compró la operación móvil de CTC Chile a BellSouth fortaleciendo su liderazgo en el sector de telecomunicaciones (El País, 2004b), el cual presenta su posicionamiento en el mercado en la figura 3-7 junto con las compras más representativas en la región (figura 3-8).

**Figura 3-7.** Posición de Telefónica en el mercado de telefonía móvil 2004



Fuente: La autora a partir de informe de Telefónica Móviles (2004)

**Figura 3-8.** Internacionalización de Telefónica durante el período 2000-2004

Fuente: La autora a partir de informes anuales Telefónica (2000, 2001, 2002, 2003, 2004)

Vale la pena destacar como parte de su estrategia corporativa, la búsqueda del control de la gestión en las operaciones donde Telefónica tenía sus inversiones (Telefónica, 2005) y su interés por comprar en operaciones donde adquiriera la totalidad accionaria a través de la Operación Verónica y cuyos resultados pueden visualizarse en la tabla 3-2. Esto no se dio en su momento en Chile, por condiciones de monopolio y en Brasil, ya que se encontraba activa la alianza con Portugal Telecom.

**Tabla 3-2.** Participación accionaria de Telefónica posterior a Operación Verónica y compra a BellSouth

País	Fija	Móvil	Otros*
Brasil	87,49%	50,00%	100,00%
Perú	98,19%	98,03%	97,07%
Argentina	98,03%	100,00%	99,99%
Puerto Rico	98,00%	---	---
Chile	44,89%	100,00%	100,00%
Colombia	---	100,00%	100,00%
Guatemala	---	100,00%	100,00%
Venezuela	---	100,00%	100,00%
México	---	100,00%	---
El Salvador	---	99,02%	---
Guatemala	---	100,00%	---
Ecuador	---	100,00%	---
Panamá	---	99,98%	---
Uruguay	---	100,00%	---

\*Incluye negocios de internet, organizaciones y datos.

Fuente: La autora a partir de Informe Anual Telefónica (2005)

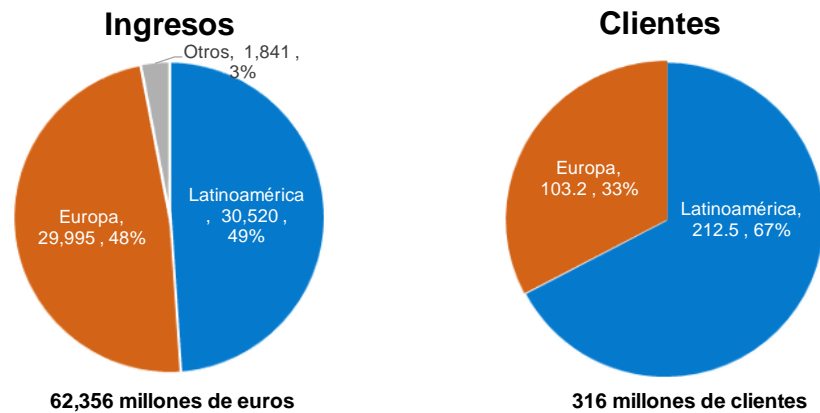
En 2005 y 2006 enfocó sus esfuerzos en Europa y Asia (El Mundo, 2005; El País, 2005; Serrano, 2005) y regresó nuevamente a América Latina, a través de Colombia, con la compra del 51% de Colombia Telecomunicaciones (Semana, 2006). Esto se encontraba dentro de su nuevo enfoque, el cual era integrar los negocios de telefonía fija y móvil con el fin de unificar las necesidades de comunicación del cliente (Cinco Días, 2006b). Debido a políticas de Estado vendió al gobierno venezolano la operación de CANTV (El País, 2007), sin detenerlo en su crecimiento por la región con la adquisición de Telemig en Brasil en 2008 (Cinco Días, 2008) y la compra a su socio Portugal Telecom de su participación accionaria en Vivo haciéndose al control de la operación (El País, 2010). Para el año 2011, el gobierno costarricense concedió licencia a Telefónica para la prestación de telefonía móvil (El Economista, 2011).

Al año siguiente, Telefónica decidió trasladar su sede operativa de Latinoamérica a Brasil para gestionar las inversiones de la región (Revista Económica de Venezuela, 2012). Esta

decisión no estuvo alejada de lo que era su nuevo modelo corporativo: descentralizar sus negocios para crecer en mercado a nivel regional y diseñar una oferta integral al cliente. Para ello se crearon dos sedes de operación para gestionar la operación: Madrid para el negocio europeo y Sao Paulo en lo que corresponde a América Latina. Para el desarrollo de oferta en producto se crea en Londres, la sede para el lanzamiento de sus productos digitales y la unidad de recursos globales para desarrollar la sostenibilidad del negocio (Telefónica, 2012).

En ese momento cerca de la mitad de los ingresos del negocio se generaban en América Latina (figura 3-9). Con esta nueva estructura, Telefónica buscaría tener un mayor control de las operación, protegería la inversión y buscaría generar una oferta pública inicial (OPI) con el fin de colocar el mercado en la bolsa de valores para conseguir recursos y reducir su deuda (La República, 2012; Reforma, 2012).

**Figura 3-9.** Ingresos y clientes Telefónica 2012



Fuente: La autora a partir de Informe anual Telefónica (2013)

Sin embargo, este proceso no se realizó ya que había mejorado el nivel de deuda y se había realizado la venta de algunos de sus activos y había mejorado la subvaloración que se había dado en el mercado (Dinero, 2013).

### **3.5 Venta de activos como alineación del plan estratégico**

En el año 2013, Telefónica vendió el 40% de su participación a la Corporación Multi Inversiones las operaciones de Centroamérica (El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá) delegando el control de las operadoras a Telefónica y con ello inició un período de gestión de activos para reducir deuda (CNMV, 2013; El País, 2013a; Telefónica, 2014), incluida la venta en otras operaciones en Europa como República Checa (El País, 2013b) e Irlanda (La República, 2014). Para el año 2019, culminó vendiendo el resto de su inversión de las sedes de Centroamérica (La República, 2019).

Con corte a noviembre de 2019, Telefónica hizo un nuevo anuncio en donde focaliza sus esfuerzos en el mercado europeo, el negocio digital y la infraestructura de telecomunicaciones, realizaría una escisión operativa del negocio de Latinoamérica excluyendo Brasil y cambio de modelo del centro corporativo. Parte de esta última estrategia se encuentra en la búsqueda de hacer foco en la región, buscando mejorar su crecimiento, aislar las condiciones de mercado por factores externos y buscar posibles alternativas de salida al mercado de inversionistas (CNMV, 2019)

Las ventas realizadas por Telefónica estos últimos años, pueden indicar un nuevo ciclo de revisión de activos que le son más productivos a la organización con el fin de reducir la deuda, mejorar el flujo de caja, y mantener su valorización en el mercado, llevando a desinternacionalizarse en ciertos mercados y negocios donde su presencia no es estratégica (El País, 2017b, 2018a, 2018b).

En la figura 3-10, se puede evidenciar el avance de su proceso de internacionalización el cual se da el contraste de la estrategia corporativa de la compañía y las acciones efectuadas en la región.

**Figura 3-10.** Cronología de internacionalización de Telefónica en América Latina



Fuente: Elaborado por el autor a partir de informes anuales (Telefónica, 1993, 1994, 2003, 2004, 2005, 2006a, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 1995, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002; Telefónica de España, 1989, 1990, 1991, 1992)

### 3.6 Conclusiones

América Latina se convirtió una oportunidad importante y presentaba ventajas competitivas (figura 3-1) bastante importantes para que Telefónica potencializara su proceso de internacionalización que en inicio fue tímidamente a través de alianzas en consorcio donde podría liderar el funcionamiento de estas empresas al tener conocimiento en el sector y luego a través de la Operación Verónica poder controlar las empresas en su totalidad.

Dentro de los procesos que Telefónica ha venido realizando, América Latina ha sido relevante para el grupo, a pesar del descenso que ha presentado en su nivel de ingresos en la región excluyendo a Brasil (tabla 3-3). En el cierre del año 2019 sus ingresos en Latinoamérica aportaron el 42,5% de sus ingresos y el 62,6% de sus clientes, en donde la mitad de sus ingresos se encuentran en Brasil quien en el spin-off operativo depende del área corporativa junto con las operaciones de España, Reino Unido y Alemania.



**Tabla 3-3.** Participación en ingresos y clientes en Telefónica para el año 2019.

	Ingresos		Clientes	
	Mln Euros	% Part.	Miles	% Part.
<b>España</b>	12.767	26,9%	41.838	12,5%
<b>Alemania</b>	7.399	15,6%	48.258	14,5%
<b>Reino Unido</b>	7.109	15,0%	34.860	10,4%
<b>Brasil</b>	10.035	21,1%	93.732	28,1%
<b>Hispano Norte</b>	3.795	8,0%	64.266	19,3%
<b>Hispano Sur</b>	6.384	13,4%	50.852	15,2%
<b>Total</b>	<b>47.489</b>	<b>100,0%</b>	<b>333.806</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Informe anual de Telefónica (2020)

Dentro del proceso de internacionalización, Rozas (2003) alude que parte de las estrategias realizadas por Telefónica correspondió a la creación de filiales para incursionar en mercados locales en el exterior diversificando sus unidades de negocios como la telefonía móvil (Telefónica Móviles), transmisión de Datos (Telefónica Data), internet (Terra Networks) y servicios generales (T-Gestiona) y puede verse en la tabla 3-4. Así mismo realizó inversiones en diferentes medios de comunicación y empresas de contenido que aportarían servicios de valor agregado al core del negocio de telecomunicaciones (Martínez, 2008).

**Tabla 3-4.** Participación accionaria de Telefónica en medios de comunicación y contenidos

Año	Organización	% Part. Accionaria	Sector
1996	Vía Digital	35%	Televisión
1997	Antena 3	25%	Televisión
1998	Recoletos organización editorial	20%	Radio
2000	Endemol	100%	Contenidos para televisión
2000	Lola Films	33%	Productora de televisión

Fuente: La autora a partir de Martínez (2008)

Los gobiernos especialmente en América Latina en inicio son los propietarios de este sector considerándolo como bien público, el cual contribuyó a través a que operadores privados como Telefónica realicen la adquisición de operadoras existentes. Estas organizaciones brindaban algunas ventajas como: ser dominantes en el mercado, estar blindadas legalmente y encontrarse depreciadas en su valor debido a la crisis generada en la “década perdida”<sup>14</sup> en la cual no se había realizado las inversiones tecnológicas para estar a la vanguardia de las necesidades de comunicación del momento, lo cual permitía comprar estas empresas a buen precio (Rozas, 2005).

Con ello se puede identificar diversos modos de crecimiento que realizó Telefónica en América Latina, y posicionarse como líder en el sector de las telecomunicaciones en la región la cual se presenta en la tabla 3-5.

**Tabla 3-5.** Modos de crecimiento internacionalización Telefónica en América Latina.

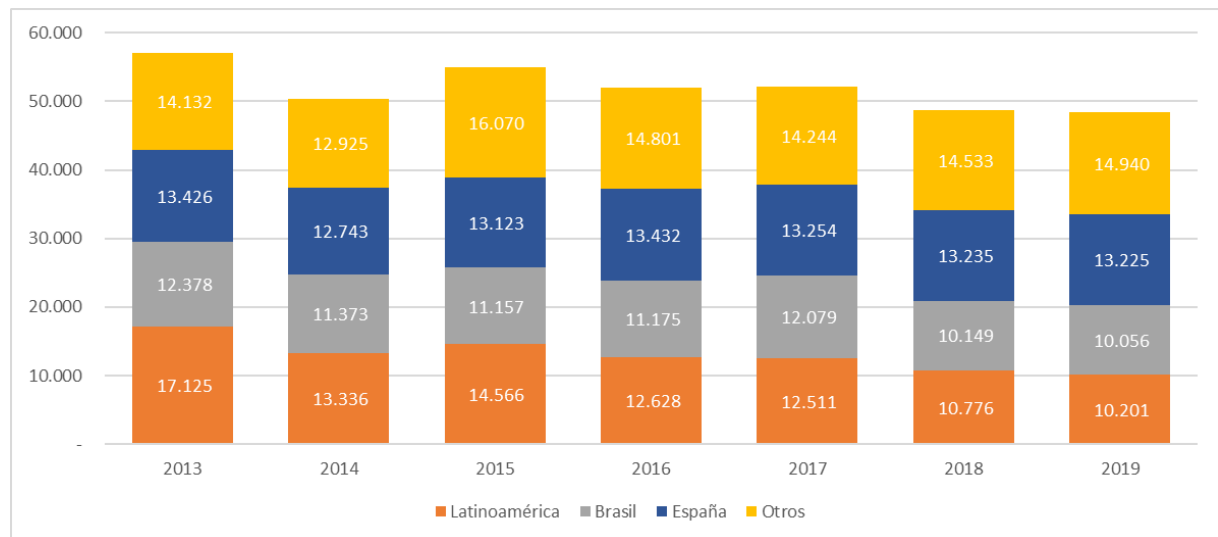
Modos Vías	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
En el core business	Desarrollo proyectos I+D Eurodata, Iridium, Open System	Operación Verónica para control de la gestión	Cooperación técnica AHCJET, TFTS, ARPAC
Hacia nuevas zonas geográficas (Internacionalización)	Creación empresas de acuerdo a línea de negocio	Creación consorcios para adquisición empresas públicas y licencias telefonía móvil	Participación alianza CMI.
Hacia otros oficios (diversificación)	Estructura organizacional por líneas de negocio	Adquisición empresas telefonía móvil, fija, transmisión datos, medios comunicación	Participación gremial CEPT, ITU
Hacia adelante o atrás (crecimiento vertical)		Accionista en empresas proveedores de equipos. Telefónica Latinoamérica	

Fuente: la autora a partir de Martínez (2008) , Calvo (2016b), Informes Anuales Telefónica (1993, 1994, 2003, 2004, 2005, 2006a, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 1995, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002; 1991, 1992).

<sup>14</sup> Crisis económica en la mayoría de los países de América Latina en los años 80, dado por impago de obligaciones de deuda externa, déficit fiscales y volatilidad en inflación y tasas de cambio.

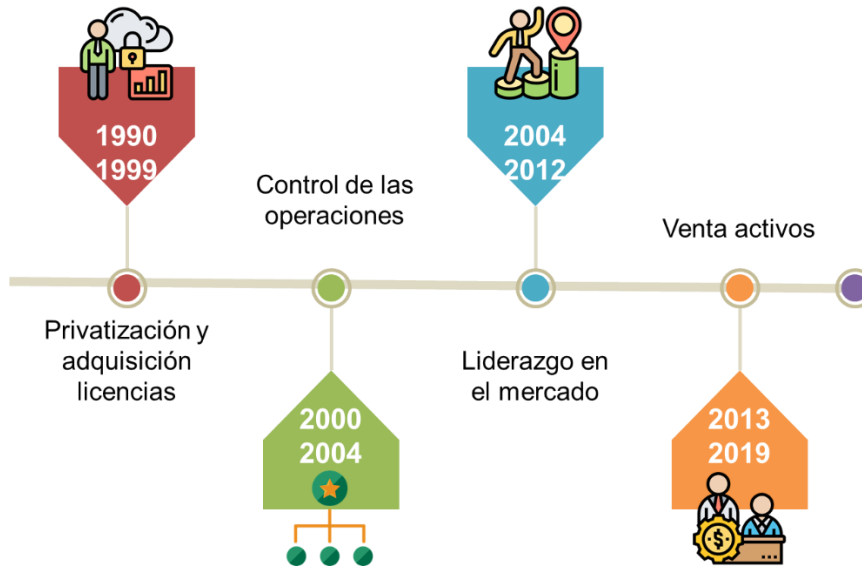
Aunque es relevante el aporte financiero como de mercado en Latinoamérica para Telefónica, se encuentra presentando una tendencia decreciente la cual pudo llevar a la elaboración de una nueva estrategia, con el fin de mantener los indicadores financieros propuestos en su plan estratégico (figura 3-11).

**Figura 3-11.** Evolución de ingresos Telefónica 2013 - 2019



Fuente: Elaborado por el autor a partir de informes anuales Telefónica (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020)

Al revisar el enfoque ECAEET, se puede vislumbrar la alineación de su estrategia corporativa con las decisiones tomadas en las adquisiciones realizadas a otros operadores así como a los gobiernos en el proceso de privatización (figura 3-10). Ello permitió identificar etapas del proceso de internacionalización y estrategias que son presentadas en la figura 5-2.

**Figura 3-12.** Internacionalización Telefónica 1990 - 2018

Fuente: la autora a partir de Informes Anuales Telefónica 2000 - 2019

## **4. Capítulo 4 - Colombia: ¿interés individual o resultado de una estrategia corporativa de internacionalización?**

### **4.1 Antecedentes regulatorios, entradas y salidas de Telefónica en Colombia**

Colombia ha sido un mercado relevante para los inversores extranjeros (Ramírez Gomez et al., 2006) encontrándose un potencial interesante de crecimiento para las organizaciones y el sector de las telecomunicaciones tampoco ha sido la excepción. A través de este capítulo se desea mostrar el proceso de internacionalización que Telefónica ha realizado en Colombia y le ha permitido ser un operador relevante en el país.

Retrocediendo un poco, es de recordar que las telecomunicaciones en los países latinoamericanos se encontraban a cargo del sector público y Colombia no era la excepción. En 1988 la penetración del servicio de telefonía era bajo (6,3 de cada 100 habitantes) (Banco Mundial, 2019c). El negocio se encontraba operado por empresas públicas municipales ubicadas en las grandes ciudades del país como Empresa de Teléfonos de Bogotá (ETB), Empresa Municipal de Cali (EMCALI), Empresas Públicas de Medellín (EPM) y Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Telecom).

Esta última empresa, Telecom, que posteriormente se convirtió en Colombia Telecomunicaciones (ColTel), tuvo la exclusividad de la prestación del servicio de larga distancia nacional e internacional con inversión directa en empresas teleasociadas<sup>15</sup> que le permitió obtener una participación de mercado en el país, cercana al 35% (Lloreda, 2007). Telefónica presentó ofertas a Telecom para participar en el despliegue del Plan de Telefonía Rural de Colombia, sin resultado alguno (Calvo, 2016b).

---

<sup>15</sup> Empresas de telefonía local municipal y departamental.

A través de la Ley No. 72 (Ley No. 72, 1989), se fijaron los principios con los cuales iba a desarrollarse el sector de las telecomunicaciones dando apertura al proceso de privatización a través del régimen de concesiones que eran reglamentadas a través del Decreto No. 1900 (Decreto No. 1900, 1990) y se otorgó la autorización y condiciones para la prestación del servicio por parte de operadores privados. Con ello, a través del Decreto 1794 (Decreto No. 1794, 1991) se reglamentaron los servicios de valor agregado, dando ingreso al sector privado a la transmisión de voz y datos, datacenter, internet, fibra oscura y posteriormente telefonía móvil (Lloreda, 2007).

En 1993, se reglamenta el negocio de telefonía móvil Ley 37 (Ley No. 37, 1993). Dentro de las condiciones establecidas para la adjudicación de la concesión y el desarrollo del objeto social, se encontraba que la organización debería ser una sociedad anónima y estar constituida en Colombia. Como aspectos relevantes dados también por el Decreto 741 (Decreto No. 741, 1993) se encontraba que la prestación del servicio debía ser a nivel nacional y la adjudicación a nivel regional (Oriente, Occidente y Costa Atlántica).

En ella se podrían prestar dos servicios de red: A y B en la cual una sería operada por sociedades de economía mixta o estatal y la otra por operadores privados especializados en el sector de las telecomunicaciones, que no podrían vender o ceder sus participaciones accionarias antes de tres años (Rozas, 2005). Así mismo fue permitido el ingreso de capital extranjero para las inversiones en este servicio.

Con ello, la llegada de empresas extranjeras fue un hecho, dadas las condiciones de la oferta presentadas por el gobierno colombiano. En la adjudicación de cada una de las redes fue contundente esta afirmación, la cual puede evidenciarse en la tabla 4-1.

**Tabla 4-1.** Participación en ingresos y clientes en Telefónica año 2018.

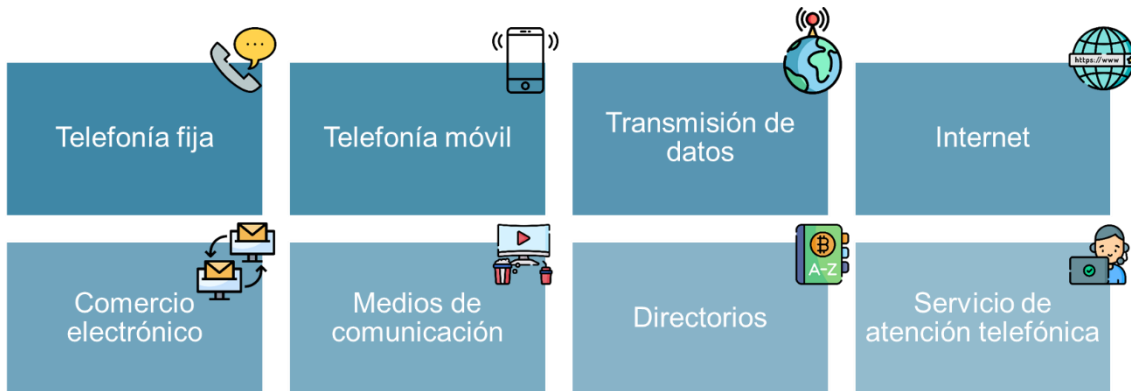
Operador	Región	Valor concesión	Socio Nacional	Socio Extranjero
<b>Red Mixta A</b>				
Occel	Occidente	150.2	EPM, EMCALI, Grupo Empresarial Antioqueño, Carvajal	Cable & Wireless
Comcel	Oriente	316.1	ETB, Telecom	Bell Canada
Celcaribe	Costa Atlántica	112.2	Telecartagena	Millicom International Cellular S.A.
<b>Red Privada B</b>				
Cocelco	Occidente	158.1	Organización Sarmiento Angulo, Ardila Lulle	Telefónica Internacional, Organización de Teléfonos de Chile
Celumóvil	Oriente	332.8	Grupo Santo Domingo	Mc Cow (AT&T)
Celumóvil	Costa Atlántica	118.1	Grupo Santo Domingo	Mc Cow (AT&T)

Fuente: La autora a partir de Meneses (2000) y Rozas (2005)

Con ello, Telefónica ingresó al mercado colombiano de las telecomunicaciones a través de un consorcio llamado Compañía de Celulares de Colombia (Cocelco) con una participación accionaria del 40%. Allí estaban como socios el grupo Sarmiento Angulo con un 50%, y el grupo Ardila Lulle 10%. Allí se dispuso a aportar el conocimiento técnico y comercial sobre el negocio, así como contribuir al desarrollo de la red entre las principales ciudades del país (Calvo, 2016b). Es de tener en cuenta que por su participación accionaria menor al 50% no tiene el control de la gestión de la operadora, lo cual consideraba parte relevante de su estrategia corporativa, vendiéndola en 1998. Los recursos obtenidos en esta venta, fueron dirigidos a la adquisición de la operadora de Brasil (El Tiempo, 1997).

Para el año 1999, Telefónica se organizaba a través de unidades de negocio con el fin de expandir su mercado la cual permitía crecer la operación y capturar mercado rápidamente (figura 4-1).

**Figura 4-1.** Unidades de negocio en Telefónica para 1999



Fuente: La autora a partir de Informe Anual Telefónica (2000)

En 1999 regresó a Colombia, comprando el 50% de las acciones de la organización Rey Moreno a través de su filial Telefónica Data, organización dedicada a la transmisión de datos para clientes corporativos. Rey Moreno era una organización que había adquirido licencias de valor agregado para la transmisión de datos a través de diferentes tecnologías y quien a su vez también había adquirido a Telegan, organización que pertenecía al BBVA (El Mundo, 1999). Para Telefónica, esta adquisición reforzaba su estrategia de compra en compañías ya constituidas y con experiencia en el mercado, para fortalecer su rápido crecimiento en el mercado.

Dentro de dicho contrato, se ejercía una opción de compra en tres años del 1% adicional de acciones, en donde podría obtener el control mayoritario y controlar la gestión que en ese momento se encontraba a cargo del fundador Rey Moreno (Telefónica, 2000). En el año 2000, Telefónica ejerció esta opción y se inició un proceso de fusión por absorción entre Telefónica Data Colombia y Rey Moreno, lo cual le permitió continuar en el mercado colombiano corporativo (El Tiempo, 2000).

De otro lado en el negocio móvil, se realizó una reestructuración societaria en el negocio móvil en Colombia. Los licitantes iniciales habían vendido sus inversiones y a través de diversos procesos de fusión y adquisición, la telefonía móvil se encontraba a cargo de dos grandes operadores extranjeros: América Móvil (México) y BellSouth (Estados Unidos) (tabla 4-2).



**Tabla 4-2.** Composición accionaria telefonía móvil Colombia en 2004

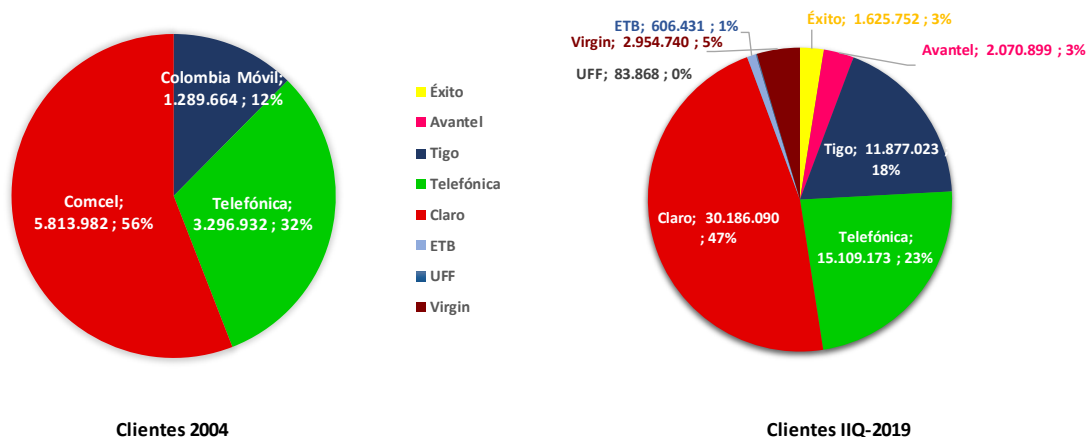
Operadores 1994			Operadores 2004	
Organización	Región	Socios Iniciales	Organización	Socios Año 2004
Red Mixta A				
Occel	Occidente	EPM, EMCALI, Grupo Empresarial Antioqueño, Carvajal, Cable & Wireless	Comunicación Celular, Comcel S.A.	América Móvil
Comcel	Oriente	ETB, Telecom, Bell Canada		
Celcaribe	Costa Atlántica	Telecartagena, Millicom International Cellular S.A.		
Red Privada B				
Cocelco	Occidente	Organización Sarmiento Angulo, Ardila Lulle, Telefónica	BellSouth Colombia	BellSouth Corporation
Celumóvil	Oriente	Grupo Santo Domingo, Mc Cow (AT&T)		
Celumóvil	Costa Atlántica	Grupo Santo Domingo, Mc Cow (AT&T)		

Fuente: La autora a partir de Mariscal y Rivera (2005)

En ese momento Telefónica también estuvo interesada en la compra de Celumóvil, cuyo comprador final fue la organización estadounidense BellSouth, y en la ETB cuya acción de privatización no fue concretada (Dinero, 1999). Posteriormente Celumóvil cambió su nombre a BellSouth Colombia, que junto con otras operaciones de América Latina contribuían a que la operadora norteamericana jugara un papel importante en la región (El Tiempo, 2003).

En marzo de 2004, al concretarse la compra de activos a BellSouth lo cual permitió a Telefónica consolidarse en el mercado colombiano e iniciar una época de estabilidad de inversiones no orgánicas en la región (Dinero, 2004). Telefónica se había convertido en el segundo operador de telefonía móvil en el país y contaba con la tercera parte del mercado y cuya posición conserva al año 2019 a pesar del ingreso de nuevos operadores (figura 4-2).

**Figura 4-2.** Suscriptores Telefonía Móvil en Colombia 2004 vs 2019



Fuente: La autora a partir de informe del Centro de Investigación de Telecomunicaciones CINTEL (2008)

## 4.2 Análisis competitivo para toma de decisiones de Telefónica de su inversión en Colombia

Para analizar las nuevas condiciones de mercado se presenta el análisis competitivo a nivel organizacional con enfoque renovado, al cual Telefónica se enfrentaba en Colombia, (Porter, 1990; Rodríguez-Romero, 2007).

Como rivales en el sector, por un lado se encontraba Comcel, cuya propiedad se encontraba a cargo del grupo mexicano América Móvil (Rozas, 2005), quien al igual que Telefónica se posicionaba en América Latina y de otro lado se encontraba Colombia Móvil propiedad de las operadoras de telefonía fija EPM y ETB. Las posibilidades de crecimiento en el mercado generaban un reto para todos los operadores, ya que casi una cuarta parte de la población (24,3 / 100 habitantes) contaba con un teléfono móvil (Banco Mundial, 2019a).

Telmex de propiedad de América Móvil, inició el proceso de interconexión para prestar los servicios de telefonía fija y realizó un despliegue de fibra óptica en varias ciudades del país, lo cual le permitiría junto a la telefonía móvil, generar una oferta integrada de productos (El Tiempo, 2006). Colombia Móvil, de otro lado buscaba un inversionista con

mayor músculo financiero que permitiera expandirse en el mercado y ampliar su portafolio. (Dinero, 2004; Portafolio, 2005).

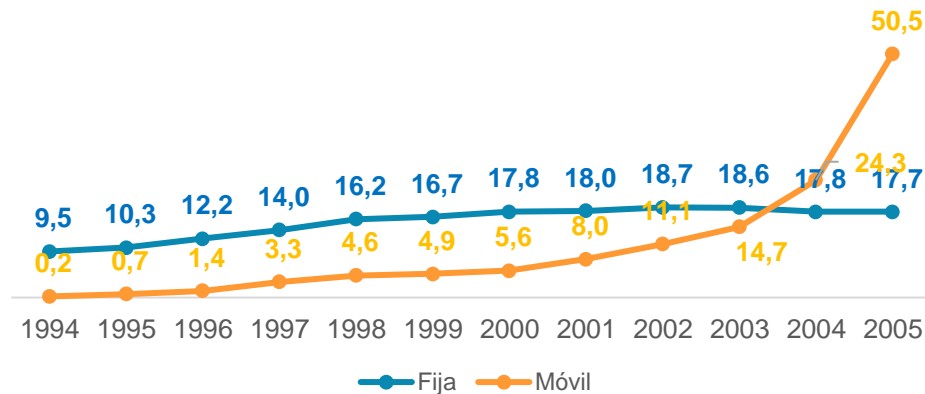
Otro tema a tener en cuenta era el costo de interconexión para llamar a las diferentes redes de los operadores. Las tarifas eran iguales para todos y contribuían a la experiencia de un operador dominante que concentraba la mayor parte del mercado y generaba barreras de entrada para aumentar la participación (Dinero, 2016a).

Respecto al poder de negociación de los compradores, la oferta era similar entre los diferentes competidores cuya diferencia se encontraba en precio y descuentos sobre el valor de la renta mensual. En todos los contratos había cláusula de permanencia mínima, el cual permitía recuperar los costos de adquisición, así como la posibilidad de cambiar de operador una vez finalizado el tiempo del contrato. En el sector empresarial, los clientes podrían presionar la forma de obtener mejores precios por la cantidad de líneas adquiridas y además se había convertido en una necesidad, pues se había convertido en una herramienta para agilizar sus procesos de comercialización (Combariza et al., 2012).

Frente a los proveedores, la tecnología utilizada por cada una de las compañías limitaba la cantidad de fabricantes de equipos que brindaban la cobertura de red para prestar el servicio, así como la venta de equipos terminales. El despliegue de servicios requería un alto nivel de inversión, lo cual implicaba el desarrollo de economías de escala. En ello, Telefónica y Comcel tenían una ventaja competitiva debido a las inversiones que había realizado en América Latina el cual les permitía acceder a condiciones especiales de precio y les permitiría recuperar más rápidamente la inversión (Mariscal & Rivera, 2005).

Como bienes sustitutos, el servicio de telefonía fija continuaba siendo relevante ya que los precios y costos eran más bajos que la telefonía móvil (Gómez et al., 2011). Sin embargo, la telefonía fija iniciaba un proceso de caída ya que había sido sustituido por la telefonía móvil como se expone en la figura 4-3.

**Figura 4-3.** Suscripciones a Telefonía Móvil y Fija por cada 100 personas en Colombia

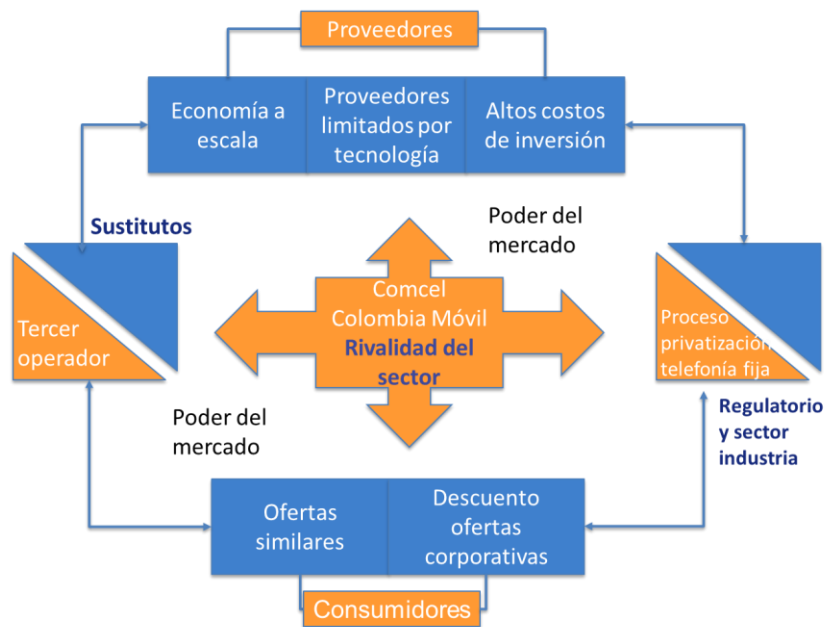


Fuente: Banco Mundial (2019b)

La entrada de nuevos competidores se había realizado en 2003 cuando se había adjudicado la licencia de PCS a Colombia Móvil, empresa propiedad de ETB y EPM. Sin embargo, debido a la gran cantidad de suscriptores que adquirió en inicio, llevó a acelerar las inversiones tecnológicas que garantizarán la cobertura del servicio, con lo cual ETB y EPM buscaba un inversionista extranjero que aportara dicho capital (Aldana, 2014) y pudiera generar economías de escala. Sin embargo, para Telefónica, aunque representaba un riesgo se encontraba fortalecido a nivel tecnológico y con una importante captura del mercado (Gómez et al., 2011).

Dentro del enfoque renovado de Rodríguez-Romero y Garzón (2009) expuesto en la figura 4-4, el entorno regulatorio también estaban presentando cambios importantes en ese momento e influyeron en las futuras decisiones que tomó Telefónica. La convergencia tecnológica era un hecho en el primer mundo así como la liberalización del sector a raíz de la puesta en marcha del Libro Verde de las Telecomunicaciones (Comisión Europea, 1997) en el cual se promulgaba la liberalización del sector invitando a los gobiernos a facilitar estos procesos para garantizar la universalización de sus servicios.

**Figura 4-4.** Análisis competitivo de Telefónica con enfoque renovado en 2006.

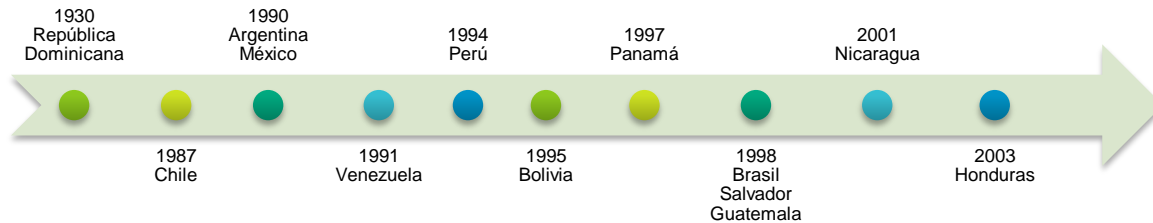


Fuente: el autor a partir del modelo propuesto por (Rodríguez-Romero, 2007)

### 4.3 Privatización y fusión de negocios para consolidarse en el mercado de las telecomunicaciones en Colombia

Colombia había dado sus primeros pasos en 1989 y 1990 con la Ley 72 (Ley No. 72, 1989) y el Decreto 1900 (Decreto No. 1900, 1990) respectivamente que impulsaban políticas públicas de privatización a través de la prestación de servicios de valor agregado como fue anteriormente mencionado. Sin embargo, en 2004 el negocio de telefonía fija continuaba a cargo del sector público, quedando rezagado a la tendencia del sector. En el caso de América Latina, la mayoría de los países habían privatizado el servicio (figura 4-5).

**Figura 4-5.** Cronología de la privatización de la telefonía fija en algunos países de América Latina



Fuente: la autora a partir de Razo y Rojas (2007)

El proceso de privatización se estaba dando por “*un proceso de desregulación mediante sustitución del monopolio público por múltiples oligopolios privados y mixtos, el fraccionamiento de las empresas y ahora la eliminación del cargo a la infraestructura de redes y satélites*” (Matias, 2006a, p. 21).

De otro lado se encontraba el proceso de convergencia tecnológica se encontraba el “múltiple play” que implicaba ofrecer varios servicios dentro de una misma factura. Con ello se buscaría proteger los ingresos de los usuarios que permitirían la sostenibilidad del negocio (Guerra de la Espriella & Oviedo, 2011).

Lo anterior implicaba para Telefónica, diseñar una nueva estrategia tanto para afrontar el reto de la convergencia, como sostener su estrategia corporativa de convertirse en un líder del sector de las telecomunicaciones (Telefónica, 2005).

Sin embargo, es de recordar que en ese momento las líneas de negocio en telecomunicaciones con las cuales contaba Telefónica en Colombia era la transmisión de datos y la telefonía móvil, lo cual en inicio no permitía la convergencia de servicios para ofrecer un producto innovador en el mercado.

De otro lado, otras empresas del sector presentaban situaciones particulares como Colombia Telecomunicaciones (ColTel). Para aquel momento, Coltel se encontraba recién constituida, una vez fue liquidada la Empresa Nacional de Telecomunicaciones Telecom, con el fin de buscar una salida para el pago del pasivo pensional y la liquidación de los contratos de riesgo compartido que había realizado años atrás y le habían generado

grandes pérdidas a la nación (Dinero, 2016b). Para ello diversos operadores extranjeros estudiaban la opción de invertir en esta empresa.

En el año siguiente 2005, se genera un CONPES (Departamento Nacional de Planeación, 2005) en el cual el gobierno sugería la búsqueda de un aliado estratégico o una alternativa de inversión para que ColTel pudiera fortalecer los negocios de la organización e ingresar al mercado de telefonía móvil. Lo anterior, condujo a que diversas organizaciones en especial extranjeras se interesaran en formar parte de dicha alianza (Dinero, 2005). En inicio Telmex (grupo América Móvil) generó un memorando de entendimiento junto con ColTel en el cual realizaría una fusión entre las empresas de telefonía fija y suscribirían una alianza estratégica con Comcel para la prestación del servicio de telefonía móvil con una contraprestación sobre los ingresos netos por la gestión y administración del negocio.

Bajo ella, se harían los pagos por el uso de la red a la antigua organización, con lo cual se pagaría el pasivo pensional y la liquidación de contratos por joint venture que habían sido celebrados (El Tiempo, 2005). Sin embargo, la Contraloría objetó dicho memorando junto a la junta directiva del sindicato de Telecom y las centrales obreras, lo cual terminó en el desistimiento de dicho documento (Matias, 2006b). Algunas fuentes señalan que en ese momento varios operadores se encontraban haciendo due diligence de la organización en la cual Telmex tomó la ventaja de presentar antes que otros oferentes.

Una visita en su momento del CEO de Telefónica a la Presidencia de la República de Colombia contribuyó a que se convocara dicho proceso de subasta (Cinco Días, 2006a). La oferta presentada por Telefónica fue superior a la de la competencia, con la cual se quedó con el 50% + 1 acción de la organización generando pagos trimestrales al Patrimonio Autónomo de Activos y Pasivos de Telecom (PARAPAT<sup>16</sup>) como contraprestación del uso de los activos de red y que al final, serviría para el pago del pasivo pensional.

Ello, le permitió a Telefónica diseñar ofertas convergentes (telefonía fija + telefonía móvil + banda ancha), desarrollar economías de escala para la adquisición de equipos de red,

---

<sup>16</sup> Consorcio encargado de administrar los activos y pasivo pensional de las compañías de Telecom.

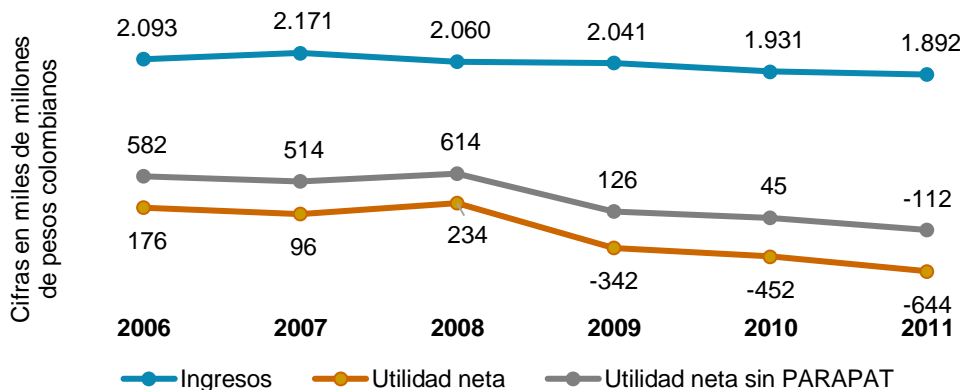
generar sinergias en los procesos de venta como de atención al cliente y convertirse en el segundo operador de telecomunicaciones en el mercado (Telefónica, 2006b).

Con ello, se destaca las oportunidades que identificó Telefónica para posicionarse en el mercado y no quedar rezagada. Una estrategia emergente, en la cual aprovechó las circunstancias del desestimiento de alianza de su directo competidor para presentar una nueva propuesta y posteriormente en la subasta adquirir la propiedad de ColTel.

Como parte de los compromisos adquiridos en la subasta, se inició el proceso de fusión por absorción entre Telefónica Data Colombia y ColTel, quien en un momento anterior tenían una relación proveedor – cliente y convivían en la misma sede y ahora serían una nueva organización (Portafolio, 2006). Con ello Telefónica aumentó su posición accionarial del 50% + 1 acción al 52,03% y a su vez permitiría la presentación de ofertas entregadas a los clientes corporativos en telefonía y transmisión de datos.

Sin embargo, la adquisición realizada por Telecom no sólo le otorgó una posición interesante en el mercado sino una generación constante del flujo de caja para el pago del PARAPAT, lo cual redundaba en la desmejora de sus resultados financieros unido al decrecimiento que se estaba en el negocio de telefonía fija que se estaba sustituyendo por el negocio móvil (Portafolio, 2011) y el cual se puede encontrar en la figura 4-6.

**Figura 4-6.** Resultados financieros de Colombia Telecomunicaciones 2006-2011



Fuente: la autora a partir de Informes anuales de gestión Colombia Telecomunicaciones (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012)



Para ello el gobierno radicó un proyecto de ley para que ColTel se fusionara con Telefónica Móviles y se obtuvieran eficiencias para garantizar el pago del pasivo pensional. El año siguiente se realizó el proceso de fusión por absorción de Telefónica Móviles hacia Coltel en donde la participación de Telefónica llegó al 70% y el valor restante continuaría a cargo del Estado (CNMV, 2012; Dinero, 2012).

Este mismo proceso de fusión en los negocios de telefonía fija y móvil se llevó a cabo en Perú (Gestión, 2013) y en forma parcial en Argentina y Chile ya que no podían fusionarse porque se convertirían en operadores dominantes. Lo que hicieron fue desarrollar sinergias entre los diferentes negocios.

En el cierre del año 2016, Telefónica Colombia presentó sus estados financieros, con un saldo en patrimonio negativo dado el alto nivel de endeudamiento con el cual se toma la decisión de capitalizarse el siguiente año. Ello se unió al laudo arbitral recibido de la nación en contra de ColTel, el cual lo dejaría en causal de disolución (El País, 2017a). Esta capitalización garantizó la finalización del contrato para la infraestructura de la red en el Parapat, el cual permitiría pagar los pasivos a pensionados de Telecom para los próximos años (Decreto No. 1435, 2017).

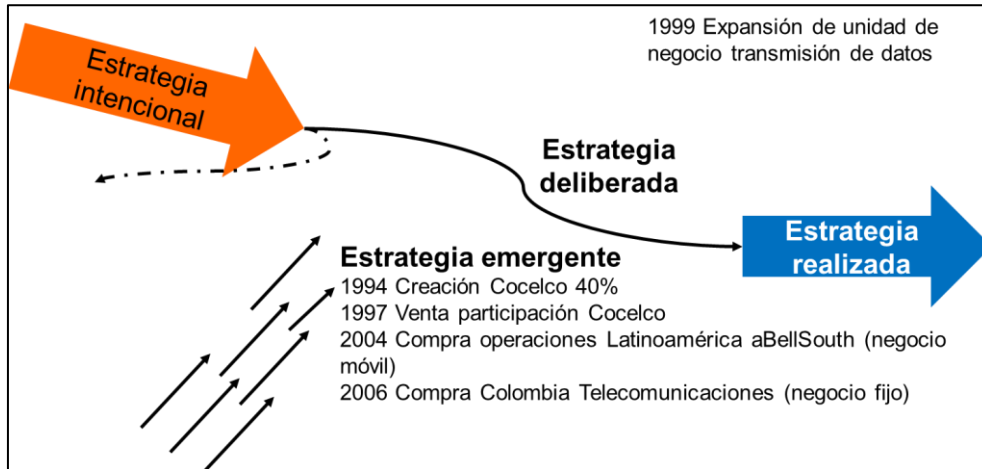
## 4.4 Conclusiones

Con ello, puede deducirse que parte de la internacionalización de Telefónica era la búsqueda de mercados con alto potencial de crecimiento, como lo era Colombia. A pesar de algunos infructuosos intentos (estrategias no realizadas) como la participación en licitaciones que realizó en Telecom e intentos de compra como lo fue en Celumóvil y la ETB, Telefónica pudo leer lo que sucedía en el sector y moverse estratégicamente. Parte de ello, fue la participación que realizó en las licitaciones de telefonía móvil donde se realizó una estrategia de entrada, que era ingresar en el mercado.

Vale la pena destacar, el interés de Telefónica por tener el control de la gestión en las empresas donde efectuaba sus inversiones con el fin de garantizar el retorno de sus

inversiones y poder tomar decisiones apropiadas, lo que permitió que también hizo que se presentaran procesos de desinternacionalización buscando el cumplimiento de sus objetivos corporativos y puede evidenciarse en la figura 4-6.

**Figura 4-7.** Intenciones de la estrategia utilizadas en internacionalización de Colombia



Fuente: La autora a través de Mintzberg & Waters (1985), Montoya (2005) y Rodríguez & Garzón (2009).

En el caso de la compra de Colombia Telecomunicaciones, nuevamente se encuentra la oportunidad de privatización del gobierno colombiano permitiendo fortalecer su posición en el sector, en el cual la lectura de las fuerzas competitivas del momento ha permitido una relación duradera de la inversión de Telefónica en el país.

## **5. Conclusiones**

En este capítulo final, se efectúan reflexiones y logros conseguidos a través de los objetivos planteados en el desarrollo de la presente tesis, el análisis metodológico realizado, la relación teórico – práctica, los aportes al campo de la disciplina de las ciencias de gestión, las limitaciones encontradas desde el punto de vista profesional y académico, como las nuevas propuestas de estudio que pueden desarrollarse a partir del presente trabajo en el ámbito teórico como de análisis de la organización.

Cada avance que se iba realizando en este trabajo, significó un despertar del conocimiento y el interés en comprender como la teoría y las estrategias organizacionales se van complementando en un proceso de toma de decisiones tan importante como es la internacionalización.

### **5.1 Cumplimiento de los objetivos**

En el desarrollo de la presente tesis se realizó un Enfoque Cualitativo de Análisis Estratégico Espacio – Temporal (ECAEET) a través de los diversos modelos utilizados por reconocidos autores (figura 5-1), lo cual permitió tener una mejor comprensión de los factores externos e internos que inciden durante todo el proceso de internacionalización de una organización (tiempo) y también permite flexibilizar el análisis en un contorno geográfico (espacio) determinado. Este enfoque tiene la flexibilidad de desarrollarse en diversos contextos geográficos y sectoriales. Para llegar a ello, se establecieron cuatro objetivos de investigación, los cuales fueron llevados a cabo y cuyo cumplimiento se presenta a continuación.

**Figura 5-1.** Desarrollo del proceso de internacionalización de Telefónica desde modelos teóricos y conceptuales desde la relación espacio.



Fuente: la autora a partir de Lemaire (2000), Dunning (1988), Strategor (1995) Rodríguez & Garzón (2007)

El primer objetivo estaba enfocado a la revisión de literatura, en los diferentes modos en que las organizaciones efectúan su proceso de internacionalización los cuales se encuentran en el capítulo 1. Este se cumplió ya que se desarrolló el constructo teórico, desde el cual diversos autores definen la internacionalización y las perspectivas teóricas de este concepto. Se desarrolla la definición de estrategia, la revisión de modelos de análisis estratégico y modos de crecimiento que tienen las organizaciones para expandirse en el mercado, permitiendo dar el enfoque en la forma como se iba a realizar el diseño metodológico de la tesis. Es de tener en cuenta que, para el caso de las perspectivas teóricas de internacionalización, éstas proporcionan puntos de vista diferentes para analizar la internacionalización de una organización y pueden complementarse entre ellas.

El segundo objetivo, buscaba analizar las causas por las cuales Telefónica decidió internacionalizarse. Este objetivo fue cumplido, haciendo un breve recuento de la

compañía y tipificando las alianzas estratégicas durante este período hasta 1997 en donde se privatiza completamente y decide iniciar en firme el proceso de internacionalización con el fin de entender el contexto interno. A través del desarrollo del modelo P.R.E.S.T se determinaron las causas y factores externos que propiciaron a expandir sus fronteras fuera de su país origen. Vale la pena resaltar que el sector donde se desempeña y su creación tiene una vocación e internacionalización temprana desde sus inicios. Sin embargo, sus políticas internas dieron tímidos pasos para que esto pudiera llevarse a cabo.

El tercer objetivo, se encontraba enfocado en caracterizar los modos en que la compañía ingresó a América Latina. Este objetivo fue cumplido y no hubiera sido incompleto sin antes tener una panorámica completa por la cual Telefónica escogió a América Latina como receptor principal de su inversión. Al verlo como un todo, aprovechar una situación político-económica principalmente para hacer sus adquisiciones y alianzas en la región. Esto se realizó a través de una cronología espacio – temporal ubicado en la figura 3-10, donde al verlo como un todo se puede encontrar que ello forma parte de la estrategia corporativa de la compañía y no solo como una necesidad de inversión en mercados internacionales. En los modos de crecimiento se destacan la creación de consorcios, participaciones accionarias en todas las líneas de negocio y desarrollo de proyectos en el sector que se encuentran resumidos en la tabla 3-5.

El cuarto objetivo, quería mostrar el proceso de internacionalización que la compañía realizó en Colombia. Este objetivo fue cumplido donde se evidencian las intenciones de la estrategia que se encontraron en este proceso (intencional, deliberada, realizada y emergente), acorde al plan corporativo que estaba utilizando a nivel global, en donde a partir que no tiene la totalidad accionaria, tiene el control del negocio. Sin embargo, como aporte adicional se desarrolló el análisis competitivo al cual se vio enfrentado Telefónica para su ingreso al país y da explicación de algunas decisiones que tuvo que realizar en el proceso de internacionalización.

Dado el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos en el desarrollo de la tesis, se da por cumplido el objetivo general en describir el proceso de internacionalización de Telefónica en América Latina. Esto no hubiera sido posible solamente con un recuento de hechos, sino con un análisis metodológico que permitiera explicar este proceso, los cuales fueron realizados en la ejecución de los objetivos específicos.

## 5.2 Diseño metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la descripción cualitativa a través de modelos de análisis estratégico y desarrollo de las perspectivas teóricas de internacionalización para las organizaciones, con el fin de comprender el entorno de la organización objeto de análisis, interpretar el proceso de internacionalización que iba desarrollando y a través de los aportes teóricos sobre estrategia e internacionalización, explicar la motivación y el proceso de salida que realizó fuera de su mercado de origen.

Uno de los temas importantes fue tratar de acotar toda la literatura existente sobre el tema y tratar de seleccionar las teorías más adecuadas para elaborar la presente tesis, cuyo tiempo fue demandante. Para ello se diseñaron ecuaciones de búsqueda que permitiera seleccionar y delimitar la información sobre el tema cuyo inicio se dio en aproximadamente 734 artículos. Esta se complementó con las referencias bibliográficas de los artículos encontrados y búsqueda en los repositorios en diferentes universidades sobre tesis y disertaciones doctorales.

Es importante determinar la congruencia histórica con la toma de decisiones que realizan las organizaciones (Buckley, 2016) con el fin de confrontar tanto los hechos ocurridos como el desarrollo de los modelos de análisis estratégico. Para ello es importante destacar el aporte de la historia empresarial que se encontró de la organización objeto de análisis como investigaciones realizadas sobre el sector que contribuyeron a enriquecer el presente trabajo. Ello permitió clasificar factores externos e internos, así como determinar las ventajas que presentaba realizar inversiones en América Latina.

Teniendo en cuenta que el objeto de análisis era una multinacional de amplia trayectoria y el valor de las inversiones eran de alta magnitud, se efectuó una exhaustiva y detallada revisión de artículos periodísticos que permitiera contar con la mayor información posible de cada una de las inversiones realizadas para ser contrastados con los informes anuales de la compañía y los hechos relevantes que deben ser reportados a la CNMV como emisor

de acciones en bolsa para enriquecer los modos de crecimiento en la forma como Telefónica efectuó sus inversiones en América Latina.

Para el desarrollo del presente trabajo uno de los retos más importantes fue separar la relación laboral de la académica en la investigación con el fin de ser objetiva en el desarrollo de la tesis. Estar dentro de la organización y tener la experiencia de haber estado desde el país origen, así como destino, facilitó el entendimiento de las estrategias realizadas por la compañía, para el desarrollo de su proceso de internacionalización.

### **5.3 Contraste teórico – práctico de los resultados**

Depende de la posición que se encuentre la compañía, la presión de factores externos pueden hacer relevante que una organización tome la decisión de internacionalizarse.

Como lo mencionaba Yáñez (2000), fue utilizado como mecanismo de defensa para evitar ser adquirido por un operador extranjero. Sin embargo, ello también estaba limitado a políticas legales donde inversionistas extranjeros solo podían adquirir una porción limitada de acciones. Para este caso, la privatización de la compañía como parte de los compromisos para ingresar a la Comunidad Económica Europea permitió pasar de las tímidas alianzas para desarrollo de proyectos, interconexión en redes y consultorías (Tabla 2-2) a convertirse en un competidor de talla internacional. Lo anterior permite vislumbrar que las presiones no solo pueden llegar de condiciones cercanas a la organización sino de planes de gobierno que conllevar a que las compañías tomen el camino de la internacionalización (Capítulo 2), confirmando lo expuesto por Rodríguez-Romero y Garzón (2009) la influencia de la fuerza regulatoria.

Acorde a las circunstancias, se toman las decisiones, haciendo muy valiosa la forma como se aborda una estrategia para poder actuar (Mintzberg, 1987). Parte de ello, puede verse la transformación de las estrategias que se pusieron de manifiesto en la internacionalización efectuada en América Latina. En ellas se puede vislumbrar acorde a la teoría de Mintzberg que las intenciones de las estrategias se van transformando acorde a las condiciones que tenga el mercado.

De un lado se encuentra la estrategia deliberada e intencional donde se aprovechó la adquisición de empresas del sector en proceso de privatización a través de consorcios (Figura 3-6). Por otra parte, se encuentra la estrategia emergente que se dio en la compra de las operaciones de telefonía móvil a Bellsouth (Figura 3-8), estrategia que en inicio se tenía prevista a través de la concesión de licencias y que posteriormente no fue la esperada para obtener el control de la operación, en donde tuvo que salir. Con ello las estrategias no precisan un orden para su ejecución y estas se van adaptando a las mutaciones del entorno (Rodríguez-Romero, 2007).

Explicar desde la perspectiva económica un proceso de internacionalización como lo fue a través del paradigma ecléctico de Dunning, facilita entender las ventajas para salir a realizar las inversiones fuera del lugar de origen así como al mercado destino de su inversión y brindar una vista completa para tomar la decisión de internacionalizarse (Dunning, 2016). Sin embargo, este análisis es estático lo cual debe ir acompañado de la estrategia u otro modelo que permita explicar la evolución del proceso de internacionalización. De ello da cuenta que se pudo establecer el por qué se escoge a América Latina y todo lo que le podía brindar al tener inversiones allí, pero no como se llevó a cabo dicho proceso.

La utilización del modelo de análisis estratégico con enfoque renovado (Rodríguez-Romero & Garzón, 2009), fue utilizado en el presente trabajo, para ver las fuerzas que afectaban la inversión destino con el fin de tomar decisiones para fortalecer o quizás retirarse del mercado, con lo cual su uso puede darse no solo en los ámbitos de organización y producto sino también en el sector o en decisiones de alto impacto para la compañía. Sobresale en forma importante el poder regulatorio del gobierno para el desarrollo de la estrategia corporativa de la compañía en Colombia como para el funcionamiento del sector.



## 5.4 Aportes a la disciplina y las organizaciones

El enfoque de análisis como el ECAEET genera nuevo conocimiento, para comprender las circunstancias en las cuales se desarrolla cada una de las etapas de expansión y crecimiento que se dan en una organización para internacionalizarse, contribuyendo al enriquecimiento del ámbito académico en el análisis de organizaciones.

Para la disciplina, se aporta una forma de análisis de un proceso de internacionalización a través de diversos modelos teóricos, que va desde el análisis de factores de salida de una organización, que para este caso es el modelo PREST, identificar las ventajas para la búsqueda de un mercado destino como fue el realizado a través del modelo OLI y una vez se haya determinado el lugar objetivo de la inversión, efectuar un análisis competitivo que en este caso fue el de enfoque renovado con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Con el desarrollo de este enfoque cualitativo se espera dinamizar los procesos de investigación en estrategia e internacionalización. Los modelos teóricos de internacionalización proporcionan un punto de vista y todos pueden ser válidos, de acuerdo con las preguntas que se quieran responder del proceso de internacionalización. Sin embargo, estos son incompletos si no se tienen en cuenta espacio y tiempo, donde pueden presentarse cambios importantes y así ver cambios en la estrategia corporativa de la compañía. También es de resaltar que estos análisis no aplican a una organización específica o un sector en especial sino a cualquier organización que efectúe un proceso de internacionalización.

Como aporte para las organizaciones del sector, se encontraron algunas lecciones aprendidas de este proceso de internacionalización, para tener en cuenta como:

- La alineación de los objetivos corporativos de la organización al proceso de internacionalización.
- Los desarrollos de alianzas estratégicas que permitan realizar esfuerzos conjuntos entre las organizaciones para la consecución de proyectos y realización de adquisiciones.
- La participación gremial permite conocer todo lo que sucede en el sector donde se

desarrolla la compañía y conocer a sus posibles competidores.

- El conocimiento de las políticas de gobierno permite la captura de oportunidades para crecer en el mercado.
- A veces los “fracasos en internacionalización” pueden ser parte de la estrategia corporativa de una compañía para satisfacer el cumplimiento de objetivos core de la organización.

## 5.5 Limitaciones

La formulación de las ecuaciones de búsqueda, pueden limitar la información base para realizar la investigación dejando documentos interesantes, que pueden aportar al desarrollo del trabajo, pero se hace necesario para acotar la búsqueda de información.

Dentro de las limitaciones para realizar la investigación se encuentra la escasa información en Colombia sobre empresas que ya han sido fusionadas o han sido liquidadas dentro de las entidades gubernamentales como de ellas mismas, el cual pudo haber contribuido al enriquecimiento de sucesos que se dieron dentro del proceso de internacionalización dentro del país.

Por otra parte, no fue fácil el proceso de separar el ámbito laboral del profesional sobre la compañía objeto de análisis. En una parte, se encuentra la ventaja de contar con la experiencia de conocer la organización internamente tanto a nivel corporativo en Telefónica Internacional como a nivel local como lo es en la operación de Colombia y participar en otras operaciones del grupo. Sin embargo, no fue fácil separar este criterio al de la investigación en la cual debe primar la objetividad en la tesis y determinar las conclusiones del estudio como es la venta de activos estratégicos que se tenía previsto como una posible tendencia y posterior al desarrollo de la tesis efectivamente se dio en la operación de Hispam y en la cual se encuentra en proceso de spin-off financiero y operativo.

## 5.6 Futuras investigaciones

El ECAEET, es una herramienta que permite flexibilidad en el análisis de modelos de diferentes organizaciones y sectores que desee llevarse a cabo y posteriormente pueda determinar elementos en común de empresas que realizan un proceso de internacionalización. Sería interesante continuar realizando análisis en el sector de telecomunicaciones para detectar posibles tendencias.

Respecto a Telefónica, aunque hay una tendencia generalizada en el proceso de internacionalización que llevo a cabo en América Latina, sería interesante revisar los análisis competitivos a nivel organizacional o de otras operadoras del grupo para encontrar similitudes o determinar futuras tendencias o estrategias que pueda desarrollar la compañía.

Otra propuesta interesante, es desarrollar modelos teóricos de otras perspectivas de internacionalización como las de redes o proceso, que permita mostrar nuevas novedades en la internacionalización de la compañía y dar una vista 360 en este proceso.

## 6. Bibliografía

- Aldana, S. (2014). El avance de la telefonía móvil en Colombia. *UAMF - Unidad de Análisis del Mercado Financiero*, 5.
- Alierta, C. (2002). Telefónica: De un operador local a un operador multinacional y multidoméstico. *ICE Empresas Multinacionales Españolas*, 799, 147-155.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*.
- Angwin, D. (2012). Merger and Acquisition Typologies: A Review. En *The Handbook of Mergers and Acquisitions* (pp. 40-70). Oxford University Press.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Bahamonde, Á., Martínez, G., & Otero, L. E. (1993). *Las comunicaciones en la construcción del estado contemporáneo en España, 1700-1936: el correo, el telégrafo y el teléfono*. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente.
- Banco Mundial. (2019a). *Suscripciones a telefonía celular móvil (por cada 100 personas)*.
- Banco Mundial. (2019b). *Suscripciones a telefonía celular móvil (por cada 100 personas)*.
- Banco Mundial. (2019c). *Suscripciones a telefonía fija (por cada 100 personas)*. Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC y base de datos.
- Bermúdez, F. B. (2003). La expansión de Telefónica: un caso de internacionalización empresarial. *Quórum. Revista de Pensamiento Iberoamericano*, 5, 45-63.
- Bower, J. L. (2001). Not all M&As are alike--and that matters. *Harvard Business Review*.
- Buckley, P. J. (2016). Historical Research Approaches to the Analysis of Internationalisation. *Management International Review*, 56(6), 879-900.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The future of the multinational enterprise. *The future of the multinational enterprise*.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Calvo, Á. (1998). El teléfono en España antes de Telefónica ( 1877-1924 ). *Revista de Historia Industrial*, 13, 59-94.

- Calvo, Á. (2003). España y Latinoamérica en el nacimiento de las grandes autopistas de la comunicación. *Tst: Transportes, Servicios y telecomunicaciones*, 31, 40-65.
- Calvo, Á. (2006). Telefónica toma el mando. Monopolio privado, modernización y expansión de la telefonía en España, 1924-1945. *Revista de Historia Industrial. Economía y Empresa*, 15(32), 69-98.
- Calvo, Á. (2010a). *Historia de Telefónica: 1924-1975 Primeras décadas: tecnología, economía y política*. Ariel - Fundación Telefónica.
- Calvo, Á. (2014). Esfuerzos cooperativos y etapas previas en la internacionalización : el caso de Telefónica. *Universidad Barcelona de España*, XLI, 211-241.
- Calvo, Á. (2016a). El teléfono en España: Regulación sin regulador independiente, 1882-1975. *Revista de Historia Industrial*.
- Calvo, Á. (2016b). *Historia de Telefónica: 1976-2000. Las telecomunicaciones en la España democrática*. (Editorial Ariel S.A. & F. Telefónica (eds.)). Editorial Ariel S.A. Telefónica, Fundación.
- Calvo, Á. (2010b). Compañía Telefónica Nacional de España: From subsidiary to leader. *2010 Second Region 8 IEEE Conference on the History of Communications*, 1-7.
- Calzada, J., & Costas, A. (2013). La liberalización de las telecomunicaciones en España: control de la inflación y universalización del servicio. En *Research Institute of Applied Economics*.
- Canals, J. (2004). La internacionalización de la empresa española. *Papeles de la Economía Española*, 100(2), 249-263.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3).
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cinco Días. (2002, marzo 8). Telefónica compra Pegaso y pasa a ser la segunda operadora de móviles mexicana. *El País*.
- Cinco Días. (2006a, abril 6). Telefónica compete con Slim para comprar Colombia Telecom. *Cinco Días*.
- Cinco Días. (2006b, junio 27). Alierta aborda la fusión de la telefonía fija y la móvil en Telefónica. *Cinco Días*2.
- Cinco Días. (2008, junio 19). Vivo bate a Slim y a Telecom Italia en Brasil al reforzarse con Telemig. *Cinco Días*.
- CINTEL. (2008). Panorama de las Telecomunicaciones 2008. *Interactic Documentos*

*Sectoriales*, 5, 35.

CNMV. (1993). *Otros hechos relevantes*.

CNMV. (1994). *Transmisiones y adquisiciones de participaciones societarias*.

CNMV. (2004). *Transmissions and purchases of capital undertakings*.

CNMV. (2012). *Hechos Relevantes - Otros sobre operaciones corporativas*.

CNMV. (2013). *Transmisiones y adquisiciones de participaciones societarias*.

CNMV. (2019). *Planes estratégicos, previsiones y presentaciones*.

Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. (2007). *Informe de Gestión 2006*.

Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. (2008). *Informe de Gestión 2007*.

Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. (2009). *Informe de Gestión 2008*.

Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. (2010). *Informe de Gestión 2009*.

Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. (2011). *Informe de Gestión 2010*.

Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP. (2012). *Informe de Gestión 2011*.

Combariza, N., García, C. S., Alvarado, L., España, C., & Rivera, H. A. (2012). Análisis estratégico del sector de Telecomunicaciones: empaquetamiento tecnológico.

*Documentos de investigación - Universidad del Rosario*, 132, 36.

Comisión Europea. (1997). *Libro Verde sobre la convergencia de los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnologías de la información y sobre sus consecuencias para la reglamentación*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). (1992). *Hechos relevantes - Information on P&L*. [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

Ley No. 72, Diario Oficial de la República de Colombia (1989).

Ley No. 37, Diario Oficial de la República de Colombia (1993).

Decreto No. 1435, Diario Oficial de la República de Colombia (2017).

Departamento Nacional de Planeación. (2005). *Conpes 3374 Estrategia para la Sostenibilidad del Actual Modelo de Gestión de los Servicios de Telecomunicaciones a Cargo de la Nación*.

Detrié, J. P. (1995). *Strategor Estrategia, estructura, decisión, identidad Política general de la empresa*. Inter Editions de Paris.

Dinero. (1997, enero 11). Telefonía celular cambia de manos. *Revista Dinero*.

Dinero. (1999, octubre 22). Se vende Celumóvil. *Revista Dinero*.

Dinero. (2004, abril 16). La buena pelea. *Revista Dinero*.

Dinero. (2005, agosto 19). ¿Cómo sería el negocio? *Revista Dinero*.

Dinero. (2012, abril 2). El 24 de abril se protocoliza fusión de Telecom y Movistar. *Revista*

- Dinero.*
- Dinero. (2013, febrero 11). Telefónica no va a bolsa en América Latina. *Revista Dinero.*
- Dinero. (2015, junio 18). Luis Carlos Sarmiento Angulo. El rey Midas. *Revista Dinero.*
- Dinero. (2016a, agosto 8). Claro contraataca en el debate sobre el mercado de voz. *Revista Dinero2.*
- Dinero. (2016b, agosto 18). ¿Cómo se transformó Telecom en los últimos 13 años? *Revista Dinero.*
- Dörrenbächer, C. (2000). Measuring corporate internationalisation - A review of measurement concepts and their use. *Intereconomics*, 35(3), 119-126.
- Dragoevich, M. (1992). Telecomunicaciones españolas: legislación a punto para 1992. *Revista TELOS (Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología)*, 29, 1-3.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- 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. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. En *Book.*
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past , Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-191.
- Dunning, J. H. (2016). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- El Economista. (2011, enero 19). Costa Rica da licencias de telefonía móvil de banda ancha a Telefónica y Claro. *El Economista.*
- El Mundo. (1999, mayo 3). *Telefónica compra el 51% de la operadora colombiana Rey Moreno.*
- El Mundo. (2005, junio 30). Telefónica entra en China y compra el 2,99% del operador local China Netcom. *El Mundo.*
- El País. (1990, abril 6). Telefónica adquiere CTC de Chile a un grupo australiano. *El País*, 1.
- El País. (1991, diciembre 5). El consorcio en el que está Telefónica compra el 40% de la venezolana CANTV. *El País*, 1.
- El País. (1994, enero 3). Telefónica se adjudica la privatización de las telecomunicaciones en Perú. *El País.*

- El País. (1998a, marzo 10). Telefónica se alía con MCI y WorldCom para competir en América y Europa. *El País*.
- El País. (1998b, julio 30). Telefónica se convierte en el mayor operador de Brasil. *El País*.
- El País. (2000a, mayo 1). La compra de las filiales en Latinoamérica condiciona las alianzas de Telefónica. *El País*.
- El País. (2000b, julio 2). El capital de Telefónica se mundializa. *El País*.
- El País. (2003, enero 16). Telefónica Móviles y Portugal Telecom compran una operadora en Brasil por 400 millones. *El País*.
- El País. (2004a, marzo 9). Telefónica cierra la compra de BellSouth en Latinoamérica por 4.731 millones. *El País*.
- El País. (2004b, mayo 19). Telefónica compra la filial de móviles de CTC para ser líder en Chile. *El País*.
- El País. (2005, abril 7). Telefónica compra Cesky en la mayor inversión española en Europa del Este. *El País*.
- El País. (2007, mayo 22). Telefónica acepta la OPA de Chávez sobre la operadora venezolana CANTV. *El País*.
- El País. (2010, julio 29). Telefónica se hace un gigante en Brasil. *El País*.
- El País. (2013a, abril 30). Telefónica vende activos en Centroamérica para reducir la deuda. *El País*.
- El País. (2013b, mayo 13). Telefónica vende su filial checa al grupo PPF por 2.467 millones. *El País*.
- El País. (2017a, agosto 30). El Gobierno Nacional da un paso más para salir de Colombia Telecomunicaciones. *El País*.
- El País. (2017b, noviembre 13). Telefónica cierra la venta del 40% de Telxius a KKR por 1.275 millones. *El País*.
- El País. (2018a, julio 27). Telefónica vende el 9,99% de Telxius a Amancio Ortega por 379 millones. *El País*.
- El País. (2018b, noviembre 8). Telefónica vende su filial aseguradora Antares a Catalana Occidente por US\$184,4 millones. *El País*.
- El Tiempo. (1997, octubre 22). Españoles venderán el 30% de Cotelco. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (1998, agosto 3). Telefónica adquiere Telesp de Sao Paulo. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (2000, diciembre 13). *Rey Moreno y Telefónica Data se fusionan*.
- El Tiempo. (2003, noviembre 20). Latinoamérica rinde buenos frutos a BellSouth. *El Tiempo*.



- El Tiempo. (2005, agosto 27). Slim vino y amarró el negocio. *El Tiempo*.
- El Tiempo. (2006, mayo 25). Telmex, al negocio de telefonía. *El Tiempo*. 2006
- Fahey, I., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Environment*. En *West Publishing*.
- Fletcher, R. (2008). The internationalisation from a network perspective: A longitudinal study. *Industrial Marketing Management*.
- Fortune. (2019). *World's Most Admired Companies*.
- Galván, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de empresas*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*.
- Gestión. (2013, febrero 25). Telefónica del Perú retoma fusión con Telefónica Móviles. *Revista Gestión*.
- Gómez, J., Polo, C., & Rivera, H. (2011). Análisis estratégico del sector de telefonía móvil en Colombia 2005-2010. *Documentos de Investigación*. Universidad del Rosario.
- Graack, C. (1996). Telecom operators in the European Union: Internationalization strategies and network alliances. *Telecommunications Policy*, 20(5), 341-355.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 105-117.
- Guerra de la Espriella, M. del R., & Oviedo, J. D. (2011). *De las telecomunicaciones a las TIC ley de TIC de Colombia (L1341/09)*. Naciones Unidas, CEPAL, Oficina de la CEPAL.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hashai, N., & Buckley, P. J. (2014). Is Competitive Advantage a Necessary Condition for the Emergence of the Multinational Enterprise? *Global Strategy Journal*, 4(1), 35-48.
- Herrera, A. (1992). *La privatización de la telefonía argentina*.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. Thomson Higher Education.
- Hitt, M., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.
- Hollensen, S. (2008). *Global Marketing*. En *Pearson Education*.
- Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign*

- Investment. En *MITPress: Cambridge, MA* (pp. 1-198).
- Instituto Nacional de Estadística. (2005). *Encuesta de Población Activa*.
- Johanson, J., & Mattson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. En *Strategies in Global Competition*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1992). Management of Foreign Market Entry. *Scandinavian International Business Review*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2013). The internationalization process of a firm - a model of knowledge foreign and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Kindleberger, C., & Wilkinson, B. (1969). American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment. *The Canadian Journal of Economics*, 2, 630.
- Knief, C. (1996). *Internacionalización de Telefónica España S.A.* 27.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Kolev, K., Halebian, J., & McNamara, G. (2012). A Review of the Merger and Acquisition wave Literature. En *The Handbook of Mergers and Acquisitions* (pp. 19-39). Oxford University Press.
- Kriz, A., & Welch, C. (2018). Innovation and internationalisation processes of firms with new-To-The-world technologies. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 496-522.
- La República. (2012, mayo 30). Telefónica sacará a bolsa su negocio de Latinoamérica y Alemania para bajar deuda. *La República*.
- La República. (2014, julio 15). Telefónica vende filial en Irlanda por US\$1.155 millones. *La República*.
- La República. (2019, enero 24). Telefónica vende sus activos en El Salvador y Guatemala a Slim por US\$648 millones. *La República*.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). Strategor, toute la stratégie d'entreprise. En *Dunod*.
- Lemaire, J.-P. (2000). Measuring the international environment impact on corporate

- marketing and strategy : the «P. R. E. S. T.» Model. *16th International marketing and purchasing group conference*, 11.
- León, F., & Brenes, G. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *TEC Empresarial*.
- Li, L., & Qian, G. (2018). Strategic alliances in technology industries: a different rationale. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 3-11.
- Lloreda, M. (2007). *De Telecom a Colombia Telecomunicaciones: La Liquidación y Transformación de un Monopolio Estatal*. Universidad de los Andes.
- López, C., & García, E. (2002). La inversión directa de las empresas españolas en Latinoamérica. *Revista Asturiana de Economía*, 23, 19.
- Lopez, S. (2004). The Role of Telefonica: The Internationalization of Telecommunications in Spain, 1970-2000. *Business History Conference*, 1.
- Luo, Y. (2005). How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs. *Journal of International Management*, 11(1), 19-41.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Mariscal, J., & Rivera, E. (2005). *Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales*.
- Martínez, G. (2008). Latin American telecommunications : Telefónica Conquest. En *Lexington Books*.
- Matias, S. R. (2006a). Políticas públicas y telecomunicaciones en Colombia. *Diálogos de Saberes*, 24, 13-31.
- Matias, S. R. (2006b). Políticas públicas y telecomunicaciones en Colombia. *Diálogos de saberes*, 24, 13-31.
- Maturana, H., & Varela, F. (1984). El árbol del conocimiento. *Lumen Editorial Universitaria*.
- Meneses, A. (2000). *El sector de las telecomunicaciones en Colombia, en la década de los 90 s*. CRT.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Montoya, I., & Montoya, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Escuela de Administración de Negocios*.
- Mozhi, R. M., & Nedelea, A. M. (2017). Internationalization of emerging markets of

- multinationals: strategies. *Ecoforum Journal*, 6(3), 27.
- Parra-Acosta, J. F. (2014). *Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional*. Universidad Nacional de Colombia.
- Parra-Acosta, J. F. (2020). *Propuesta de modelo conceptual de factores incidentes en el fracaso de Implantación Productiva en el Exterior - IPE*. Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, A. (2004). *La Compañía Nacional de Telefónica de España en la dictadura de Primo de Rivera (1923 - 1930)*. Politécnica de Madrid.
- Portafolio. (2005, noviembre 21). Colombia Móvil-Ola está en venta. *Portafolio*.
- Portafolio. (2006, agosto 31). Telefónica, con el 52% de Telecom. *Portafolio*.
- Portafolio. (2011, septiembre 1). Fusión de Telefónica y Telecom se abre paso. *Portafolio*.
- Porter, M. E. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. En *Estrategia competitiva* (The Free P).
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86.
- Decreto No. 1794, Diario Oficial de la República de Colombia (1991).
- Decreto No. 741, Diario Oficial de la República de Colombia (1993).
- Decreto No. 1900, Diario Oficial de la República de Colombia (1990).
- Puerto, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 28, 171-195.
- Ramírez Gomez, M., Anzola, M., & Villaveces, J. (2006). Tendencias actuales de la inversión extranjera en Colombia. *Universidad, ciencia y desarrollo*, 11, 1-8.
- Ramiro, P., González, E., & Pulido, A. (2007). Las Multinacionales Españolas en Colombia. En *Observatorio de Multinacionales en América Latina*.
- Rashid, A., Aziz, A., & Sing, S. (2011). Business networks and internationalisation of contractors from developing countries: An explorative study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(3), 282-296.
- Rask, M., Strandskov, J., & Håkonsson, D. D. (2008). Theoretical perspectives on the

- internationalization of firms. *Journal of Teaching in International Business*, 320-345.
- Razo, C., & Rojas Mejía, F. (2007). *Del monopolio de estado a la convergencia tecnológica: evolución y retos de la regulación de telecomunicaciones en América Latina*. Naciones Unidas, CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- Reforma. (2012, noviembre 29). Será Brasil sede de Telefónica en AL. *Reforma*.
- Reiner, G., Demeter, K., Poiger, M., & Jenei, I. (2008). The internationalization process in companies located at the borders of emerging and developed countries. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(10), 918-940.
- Revista Económica de Venezuela. (2012, agosto 13). Telefónica podría instalar en São Paulo sede operativa para Latinoamérica. *Revista Económica de Venezuela*.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2007). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens face aux défis de la globalisation*. Grenoble 2.
- Rodríguez-Romero, C. A., & Garzón, C. A. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre*, 7(11), 49-80.
- Rodríguez-Romero, C. A., & Tovar, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Innovar*.
- Rodríguez-Serrano, M. de los Á., Martín Armario, E., & Ruiz Moreno, C. (2011). Las empresas born global: un enfoque de capacidades dinámicas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 49-67.
- Rozas, P. (2003). Gestión pública, regulación e internacionalización de las telecomunicaciones: el caso de Telefónica S.A. En *ILPES - CEPAL* (p. 102). Naciones Unidas.
- Rozas, P. (2005). Privatización, reestructuración industrial y prácticas regulatorias en el sector telecomunicaciones. En *ILPES - CEPAL* (p. 114). Naciones Unidas.
- Rozen-Bakher, Z. (2018). Comparison of merger and acquisition (M&A) success in horizontal, vertical and conglomerate M&As: industry sector vs. services sector. *Service Industries Journal*, 38(7-8), 492-518.
- Rugman, A. M. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. En *Weltwirtschaftliches Archiv* (pp. 365-379). Springer.
- Semana. (2004, julio 3). Telefónica de España adquiere cien por ciento de acciones de Bellsouth en Latinoamérica. *Revista Semana*.
- Semana. (2006, abril 22). Sobre la venta de Telecom. *Revista Semana*.
- Serrano, E. (2013). La inversión española directa en América Latina Un proceso impulsado a partir de la empresa pública? *Revista de Historia Industrial*, 22(53), 175-211.

- Serrano, I. (2005, octubre 31). Telefónica se hace con O2 en la mayor operación de una empresa española en el extranjero. *El Mundo*.
- Seva, D., & Olguin, M. (2004). Telefónica Móviles adquiere las operaciones de BellSouth en Latinoamérica. En *Center for Business Research and Studies*.
- Telefónica. (1993). *Informe Anual 1992*.
- Telefónica. (1994). *Informe Anual 1993*.
- Telefónica. (1995). *Informe Anual 1994*.
- Telefónica. (1996). *Informe Anual 1995*.
- Telefónica. (1997). *Informe Anual 1996*.
- Telefónica. (1998). *Informe Anual 1997*.
- Telefónica. (1999). *Annual Report 1998*.
- Telefónica. (2000). *Informe Anual 1999*.
- Telefónica. (2001). *Informe Anual 2000*.
- Telefónica. (2002). *Informe Anual 2001*.
- Telefónica. (2003). *Informe Anual 2002*.
- Telefónica. (2004). *Informe Anual 2003*.
- Telefónica. (2005). *Informe Anual 2004*.
- Telefónica. (2006a). *Informe Anual 2005*.
- Telefónica. (2006b). *Telefónica adquiere el control de Colombia Telecom*.
- Telefónica. (2007). *Telefónica en 2006*.
- Telefónica. (2008). *Informe Anual 2007*.
- Telefónica. (2009). *Informe Anual 2008*.
- Telefónica. (2010). *Informe Anual 2009*.
- Telefónica. (2011). *Informe Anual 2010*.
- Telefónica. (2012). *Informe Anual 2011*.
- Telefónica. (2013). *Informe Anual 2012*.
- Telefónica. (2014). *Informe Integrado 2013*.
- Telefónica. (2015). *Informe Integrado 2014*.
- Telefónica. (2016). *Informe Integrado 2015*.
- Telefónica. (2017). *Informe Integrado 2016*.
- Telefónica. (2018). *Informe Integrado 2017*.
- Telefónica. (2019). *Informe de Gestión Consolidado 2018*.
- Telefónica. (2020). *Informe de Gestión Consolidado 2019*.
- Telefónica de España. (1985). *Memoria 1984*.

- Telefónica de España. (1986). *Memoria 1985*.
- Telefónica de España. (1987). *Memoria 1986*.
- Telefónica de España. (1988). *Memoria 1987*.
- Telefónica de España. (1989). *Memoria 1988*.
- Telefónica de España. (1990). *Memoria 1989*.
- Telefónica de España. (1991). *Memoria 1990*.
- Telefónica de España. (1992). *Informe Anual 1991*.
- Telefónica Móviles. (2004). *Consolidation of leadership in Latin America*.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Toral, P. (2011). *Multinational Enterprises in Latin America since the 1990s*. Palgrave Macmillan US.
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11(4), 283-295.
- Tremblay, V. J., & Tremblay, C. H. (2012). *Horizontal, Vertical, and Conglomerate Mergers* (pp. 521-566).
- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., & Guzmán, A. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. En *Documentos de investigación* (Vol. 30).
- Upegui, A. M. (2014). *Fusiones y adquisiciones en el sector bancario colombiano*. EAFIT.
- Van Marrewijk, A. (2004). Crisis in the transition of telecom alliance Unisource. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 235-251.
- Vegas, A. (2014). *La internacionalización de las grandes empresas españolas a través de adquisiciones (1996-2007). Creación de valor y resistencia a la crisis*. Universidad Complutense de Madrid.
- Velez, J. F. (2013). Proceso de internacionalización de compañía multinacional de un país en desarrollo: las decisiones de inversión extranjera directa del Grupo Bimbo. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 34, 54-68.
- Vernon, R. (1966). *International investment and international trade in the product cycle*. 80(2), 190-207.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal*

*of General Management*, 14(2), 34-55.

Yañez, C. (2000). Incidencia de las Inversiones Españolas sobre las Condiciones de la Competencia y Litigiosidad de la Economía Chilena, 1995 - 2000. En *Inédito* (pp. 1-70).

Yip, G. S., Biscarri, J. G., & Monti, J. A. (2000). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35.