

## Capítulo 20

### TELEFÓNICA

*Operador de telefonía con más de 250 millones de clientes en 24 países.*

*En 2005 abre su primera oficina de representación en China. Dispone del 5%, con opción de compra hasta el 12,9%, de China Netcom, compañía de telecomunicaciones de la región norte del país con más de 115 millones de clientes.*

#### ***“China es imprescindible para una empresa con visión estratégica global”***

Por **Mario Martín**

*Asia Chief Regional Officer. Telefónica Internacional.*

Telefónica, uno de los operadores integrados líderes a nivel mundial, cuenta con más de 250 millones de clientes en 24 países. En su visión de convertirse en el mayor operador internacional integrado, no podía dejar de lado el mercado chino, con 1,300 millones de habitantes y que aún continúa creciendo a tasas vertiginosas.

En febrero de 2005, Telefónica abrió su Oficina de Representación en China para tener un punto de contacto con el país. Se definieron tres líneas de acción fundamentales.

Primeramente, como base, se buscó establecer los contactos adecuados a nivel gubernamental y corporativo, tanto con las autoridades chinas como con las españolas, europeas y latinoamericanas. Se estableció relación con el SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission, el equivalente a la SEPI española), el MII (Ministry of Information Industry) y el NDRC (National Development and Reform Commission), así como con otros agentes del Gobierno Chino con influencia en el sector de telecomunicaciones. Por otro lado, Telefónica entró a formar parte de la Cámara de Comercio de España y de la Unión Europea, como miembro activo en ambas.

Entre otras personalidades, fruto de la fluida relación de Telefónica con las Instituciones, el Presidente de la República Popular China, Hu Jintao, visitó la sede de Telefónica en Madrid en el mes de noviembre de 2005.

Como segundo objetivo, se buscó aumentar la participación de los fabricantes chinos en la cartera de Telefónica, no sólo para reducir costos sino también para conocer de primera mano las tendencias en innovación tecnológica en la región. A día de hoy, Telefónica opera redes de última generación en mercados avanzados y altamente competitivos como Alemania, Brasil o la República Checa entre otros, en los que parte importante de las redes de comunicaciones han sido suministrados por proveedores chinos. China, por otra parte, está pugnando por formar parte del grupo de los grandes líderes en innovación.

Como tercera línea de acción, se definió la búsqueda activa de oportunidades de negocio en China y el resto de Asia, aprovechando el potencial que ofrece Telefónica con su presencia en Europa, América Latina.

A los pocos meses de la llegada de Telefónica en China se consiguió una participación accionarial en China Netcom, el operador de telecomunicaciones fijas en la región norte del país. En aquel momento contaba con más de 115 millones de clientes. Inicialmente Telefónica adquirió alrededor de un 3 por ciento de la compañía, porcentaje que fue ampliado poco tiempo después hasta un 5%.

En mayo de 2008, el Gobierno chino anunció la reestructuración del sector de las telecomunicaciones, con el resultado, entre otras acciones, de la fusión del socio de Telefónica, China Netcom, con el operador de telefonía móvil China Unicom.

Gracias a la fusión, Telefónica pasa a convertirse en socio de un operador integrado con más de 260 millones de clientes de telefonía fija, móvil e Internet.

Para afianzar su posición en el futuro operador, Telefónica amplió su participación en China Netcom hasta un 12.9% que, tras la fusión, efectiva desde el 15 de octubre de 2008, se ha convertido en una participación del 5.5% de la nueva China Unicom, convirtiéndose así en primer accionista, excluyendo al Gobierno Chino. Además, Telefónica mantiene representación en el Consejo de la nueva empresa.

La Alianza estratégica entre Telefónica y su socio chino ha permitido que ambas empresas se conviertan en verdaderos socios, ofertando soluciones globales a clientes internacionales gracias a la interconexión de ambas redes, estableciendo nuevos procesos para efectuar compras conjuntas, y llevando a cabo un programa de intercambio de directivos de los que ambas empresas se benefician ampliamente.

La incursión de Telefónica en China no ha sido fácil. Las autoridades chinas, junto con los gestores de China Netcom consideraron que Telefónica sería un socio estratégico de referencia, tanto por su expansión como empresa multinacional en los últimos 20 años como por su posición de privilegio en Latinoamérica.

Una vez en el mercado, las dificultades encontradas son de dos índoles diferentes. Primeramente, el sector de telecomunicaciones es tradicionalmente considerado un sector estratégico, lo que establece limitaciones a la participación extranjera. China no ha sido diferente, por lo que el Gobierno continúa ejerciendo una influencia importante en el desarrollo del sector, a pesar de que la experiencia internacional muestra que una apertura ordenada a la inversión extranjera en el sector no sólo trae los beneficios de la competencia sino la ampliación y mejora de los servicios. El control accionario de todas las operadoras chinas está en manos de SASAC.

Por otro lado, las empresas internacionales encuentran un enorme desafío en ajustarse a la cultura china y a la forma local de hacer negocios. Esto comienza desde hechos aparentemente triviales, como la imposibilidad de comunicarse directamente por falta de lengua común, hasta encontrar recursos humanos adecuados. Adicionalmente, las formas de negociación aún distan de las costumbres occidentales. Existe todavía un énfasis grande en el concepto de relaciones ("guanxi"), al que muchas veces se da mucha más importancia que la maximización del beneficio para ambas partes.

China es sin duda alguna un lugar donde es necesaria la presencia de una empresa con visión estratégica global. No sólo el mercado es actualmente de grandes dimensiones, sino que también continuará creciendo significativamente al componerse dos efectos importantes: el crecimiento acelerado de su economía y la oferta aún insuficiente de servicios dado el nivel actual de desarrollo económico. Los analistas prevén que, entre 2007 y 2013, se sumen 500 millones de nuevos clientes de telecomunicaciones en el mercado móvil chino, alcanzando una cifra superior a los mil millones de clientes.

Aunado a lo anterior, el tamaño del mercado genera amplias economías de escala, que junto con las operaciones de Telefónica, permite extrapolarlas al resto de las operaciones y dar una ventaja competitiva fuera de China.

El acercamiento de China al resto del mundo es uno de los grandes hitos de esta época. En los últimos planes quinquenales, se fijó la salida al exterior como una de las prioridades, y se señaló a Latinoamérica como un área preferente para las empresas chinas. Esta tendencia genera oportunidades importantes de comunicación entre esta economía emergente y el resto de las economías, siendo de

especial notoriedad el potencial existente en la relación China-América Latina, que está experimentando un notable desarrollo en los últimos años. Telefónica, como operadora de telecomunicaciones líder en Latinoamérica, está posicionada de manera privilegiada para poder traducir esta oportunidad en una realidad de negocios.

La expansión de estas economías genera la necesidad de comunicación internacional, ya que su integración sólo será posible si la infraestructura y los servicios de telecomunicaciones son de calidad y diversidad suficientes para funcionar como motor para su desarrollo. En este sentido, esta expansión trae consigo importantes oportunidades de negocio para Telefónica, que cuenta con una red global de telecomunicaciones y es una de las principales operadoras mundiales de conexión global.

Con los estrechos lazos que ya se han creado entre Telefónica y su socio chino, se logran varios objetivos: beneficiarse de las sinergias y las economías de escala; mejorar la propuesta de valor de servicios para los clientes de ambas empresas en sus necesidades de comunicación internacional; explorar nuevas oportunidades de negocio que pudiesen surgir sea a nivel local en China o a nivel internacional; y finalmente, generar valor a través de la inversión en China Unicom.

Telefónica aporta un gran valor a su socio chino. La empresa española aporta su experiencia de cómo transformarse para operar en competencia, de integrar los negocios de telefonía fija y móvil, de internacionalización y de cómo todo ello da credibilidad en los mercados de capitales.

Además, Telefónica está también en China con la intención de aprovechar los beneficios que ofrecen los fabricantes chinos, tanto por la ventaja de ofrecer unos precios más competitivos como por las indudables capacidades en materia de innovación y desarrollo de nuevos productos.

En el largo plazo, Telefónica espera poder consolidar su presencia en el mercado chino y utilizar esta plataforma para una posible expansión en la región asiática. Los compromisos adquiridos por China por su ingreso a la OMC, así como la tendencia de apertura y liberalización de su mercado, hacen pensar que una empresa de envergadura internacional como Telefónica tendrá mucho que agregar al desarrollo de las telecomunicaciones chinas y por tanto, al desarrollo de este país. Telefónica ha sentado ya una base que espera le permita estar en posición de liderazgo en este proceso.