

Capítulo 30

TELEFÓNICA

Hasta diciembre de 2011, Telefónica había invertido en Brasil 102,9 mil millones de reales en la adquisición de activos y otros 62,9 mil millones de reales en infraestructura.

“La empresa emplea directamente a más de 20 mil personas en Brasil”

Por José María del Rey

Vicepresidente de Estrategia y Regulación de TELESP (1998-2001)

El ingreso de Telefónica en Brasil se inserta en el contexto de la estrategia de internacionalización adoptada por la compañía a finales de los años ochenta. El primer paso partió del gobierno brasileño, con la reforma de la Constitución por parte del Congreso Nacional en 1995 para permitir la adquisición de concesiones de telecomunicaciones por empresas privadas. Al año siguiente se creó ANATEL, agencia reguladora del sector, con el objetivo de implantar el proceso de privatización y supervisar todo el proceso en el país. Las operadoras que integraban el sistema TELEBRAS se agruparon en ocho regiones de telefonía móvil, tres de telefonía fija y una de larga distancia.

La subasta, realizada el 29 de julio de 1998, despertó el interés de las principales operadoras mundiales con vocación internacional, tales como Sprint, MCI Worldcom, France Telecom, Telecom Italia, además de Telefónica, que ya había demostrado interés anterior por este mercado. En realidad, la empresa ya se había instalado en Brasil en 1996, al adquirir una participación del 35% y la gestión de la única empresa estatal que no estaba integrada al sistema TELEBRAS, la Compañía Rio-grandense de Telecomunicaciones (CRT).

Telefónica apostó de forma muy fuerte en Telesp, la operadora de Sao Paulo, estado con el mayor nivel de renta per cápita de Brasil y, por lo tanto, con mayor potencial para generar una demanda creciente por servicios. Además, las dimensiones del territorio de Sao Paulo (248 mil kilómetros cuadrados) exigían inversiones menores —el País tiene más de 8 millones de kilómetros cuadrados. La oferta de Telefónica por casi el 20% de las acciones totalizó R\$ 5,783 mil millones (US\$ 4,784 mil millones).

En telefonía celular Telefónica fue declarada ganadora en dos regiones, incluyendo cuatro operadoras y más de 2 millones de clientes. El negocio convirtió a Telefónica en la operadora de telecomunicaciones líder en el mercado internacional de habla hispana y portuguesa.

Entre 1998 y 2002 la compañía se concentró en conquistar oportunidades de crecimiento, mejorar la calidad de los servicios y reducir las listas de espera para instalación de líneas. El esfuerzo tuvo éxito, haciendo que la empresa se convirtiera en la primera concesionaria en cumplir las metas regulatorias exigidas durante el proceso de privatización.

Un desempeño notable, que prácticamente duplicó el número de líneas en servicio (de 6,4 millones en diciembre de 1998 a 12,5 millones al final de 2002), reduciendo el tiempo de espera para solicitud de una línea de 44 meses a 14 días, además de reducir el coste de la instalación para los clientes de US\$ 1.500 a US\$ 31. En poco más de tres años (de agosto de 1998 a diciembre de 2001), Telesp instaló más líneas que en los veinte años anteriores a la privatización. Mientras modificaba de forma radical la fisonomía de las telecomunicaciones en Sao Paulo, la empresa, en 1999, trajo, de forma pionera al País y al Estado el servicio de banda ancha (ADSL), lanzado en Brasil incluso antes de haber sido ofrecido en países desarrollados de Europa.

Entre 2000-2002 Telefónica consolidó sus operaciones en Brasil por medio de diversas operaciones. Un ejemplo es la adquisición de las participaciones minoritarias de todas las operaciones brasileñas, en especial en Telesp, por el valor de 10,9 mil millones de euros. En este periodo, se firmó una Joint Venture con Portugal Telecom para la implantación de operaciones móviles en Brasil, que culminó con el lanzamiento nacional de la marca Vivo, que colocó a Telefónica en un lugar destacado en el mercado de mayor crecimiento en el sector de telecomunicaciones.

A partir de 2002, con la liberación del mercado y el aumento de la competencia en el mercado móvil, el crecimiento en telefonía fija redujo su ritmo. La mayor oportunidad de crecimiento se concentraba en la telefonía móvil, que logró participación del 46,6% a fines de 2005 en Brasil. Vivo conquistó el liderazgo del mercado, con participación del 34,2%. Telefónica, al final de 2009, contaba con 67 millones de accesos en Brasil, casi 10 veces más que los 7 millones en julio de 1998, representando el 25,3% de todos los accesos del grupo.

Sin embargo, la experiencia de Telefónica en Brasil no estuvo exenta de desafíos. Es importante destacar el gigantesco y exitoso esfuerzo realizado para cumplir las metas de calidad y universalización establecidas en los anuncios públicos de la subasta, como eliminar una lista de espera de 6 millones de líneas y atender en menos de dos semanas los nuevos pedidos para instalación de línea telefónica. Eso exigió una estructuración y gestión bien diferentes de las practicadas por la antigua Telesp, siendo necesaria una transformación profunda de la topología de las redes y la creación de nuevas infraestructuras en un plazo bastante reducido. El trabajo era complejo, incluyendo diversas obras, como canalización e instalación de cableado, en calles y avenidas de las 622 ciudades del Estado de Sao Paulo que componen el área de concesión de la empresa en el territorio de Sao Paulo.

Incluso con todos los desafíos y dificultades, la actuación de Telefónica en Brasil ha sido muy positiva en términos de negocios y también en los niveles políticos e institucionales. El nivel de seguridad jurídica de Brasil está entre los más elevados de la región. Las inversiones de Telefónica en Brasil fueron fundamentales para fomentar el crecimiento del Grupo en el pasado y siguen siendo imprescindibles para el futuro, gracias al elevado potencial de crecimiento del mercado brasileño a medio y largo plazo.

En realidad, a pesar del extraordinario desarrollo del campo de telecomunicaciones en Brasil en la última década, los niveles de penetración de TIC todavía son inferiores a los existentes en los principales países desarrollados. Eso es resultado, en parte, de la estructura demográfica predominantemente joven. En el transcurso de los próximos años este segmento de la población se convertirá en adulto, aumentando la base de potenciales consumidores de servicios de telecomunicaciones.

Otro punto importante para la evolución futura de nuestro negocio en Brasil son las excelentes perspectivas de crecimiento de la economía. Una década y media de políticas macroeconómicas ortodoxas permitieron corregir desequilibrios que afectaban el país hacía tiempo: inflación, deuda externa y déficit público. Una prueba del avance en este campo y de la confianza de los mercados fue su clasificación por agencias de riesgo como "Grado de Inversión" (*Investment Grade*).

La trayectoria de la compañía el 2008 y 2009 se destacó por la preocupación en garantizar niveles adecuados de calidad en los servicios y en la atención prestada a los clientes. Telesp tomó en cuenta la existencia de tres segmentos de clientes — Pymes, residenciales y grandes corporaciones—, cada uno con necesidades y estrategias diferentes. Hubo aumento de inversiones en expansión de la cobertura y capacidad de redes, especialmente de banda ancha. La empresa se dedicó también a varias iniciativas para hacer más eficiente la solución de problemas de los usuarios, con la automatización de varios procesos y mayor autonomía para los operadores.

En Vivo, en el mismo periodo, los esfuerzos se dirigieron al mantenimiento del liderazgo de mercado en telefonía móvil y a la mejora constante de la calidad y cobertura. En ese sentido, en el 2010 se lanzó el Plano Vivo Internet Brasil, el más ambicioso programa de inclusión digital de Brasil, que estimaba la implantación del servicio 3G en 2.832 municipios brasileños. Esta meta se cumplió dos años después, en diciembre de 2012 y actualmente la red móvil para acceso a Internet en alta velocidad ya supera la marca de 3 mil municipios con cobertura, superior a la suma de las ciudades atendidas por las demás operadoras.

El 2010, además de representar el inicio del mayor programa de inclusión digital, fue particularmente importante para la compañía. En julio de ese año, Telefónica adquirió la participación de Portugal Telecom en Vivo y pasó a ser la única controladora de la operadora móvil.

El avance de la integración de las dos operaciones siguió en el 2012, destacando el mes de abril, cuando se concluyó el proceso —que consumió 18 meses de trabajo— de integración de equipos y transformación de la empresa, con el objetivo de realizar el lanzamiento de la marca Vivo para sustituir los productos y servicios de Telefónica.

La adopción de la marca comercial Vivo sigue la estrategia global del grupo, que utiliza otras marcas para sus productos y servicios en los 25 países donde actúa: Movistar (América Latina y España) y O2 (Europa, excepto España). Telefónica es la marca institucional, que agrega a Vivo la solidez y el poder de innovación de un grupo que está entre los tres mayores del mundo en telecomunicaciones.

El paso siguiente fue el lanzamiento de soluciones convergentes de telefonía fija. Es el caso de Vivo Fixo, que utiliza la red móvil fuera del Estado de Sao Paulo para ofrecer telefonía fija (Vivo Fixo) e Internet (en Vivo Box, que incluye también servicio de voz). A un portafolio sin comparación en el mercado brasileño, Telefónica Vivo agrega la mayor cobertura 3G y los mejores índices de calidad del mercado, además de servicios innovadores. Entre esos servicios están Kantoo, por medio del cual el usuario aprende inglés y otros idiomas por el celular y la Nube de Libros, una biblioteca on line con más de seis mil títulos. La empresa innovó también al lanzar la primera red de fibra óptica de América Latina destinada al mercado residencial, que está disponible a más de 1 millón de hogares en Sao Paulo y ya cuenta con más de 100 mil clientes. Las velocidades ofrecidas llegaban a 200 Mbps.

Con la mayor cobertura, la mejor calidad, servicios innovadores —todo eso apoyado por un equipo de colaboradores capacitado y motivado—, la empresa presenta las acreditaciones necesarias para mantener y ampliar su liderazgo en el mercado brasileño, además de convertirse en paradigma para todo el sector en Brasil y América Latina. Al final del tercer trimestre de 2012, el número de accesos totalizó 91,9 millones, convirtiendo a la operación brasileña en la mayor del Grupo Telefónica en número de clientes. En 2013, la empresa iniciará las actividades de la red 4G, servicio en el cual seguramente ocupará el papel de destaque, con ofertas y soluciones innovadoras para que el cliente aproveche al máximo la nueva tecnología.