

Santiago Fernández Valbuena*

LA TRAYECTORIA DE TELEFÓNICA EN BRASIL

En Brasil, Telefónica ha acompañado el proyecto más ambicioso de transformación de una infraestructura pública en América Latina. La historia de Telefónica en Brasil se inicia con ocasión de la privatización del sector de telecomunicaciones a finales de la década de los noventa, en la que adquirió la compañía Telecomunicações de São Paulo - Telesp, (empresa estatal que operaba el sistema de telefonía fija en el estado de São Paulo) y varias compañías de telefonía móvil en varios estados brasileños. A partir de este hito, Telefónica fue ampliando su ámbito de actuación para todo el territorio brasileño hasta llegar a convertirse en la actualidad en una operación con más de 92 millones de accesos a finales de 2013. Telefónica, que opera en Brasil bajo la marca comercial Vivo, se ha consolidado como una compañía líder en el mundo digital, una Telco Digital, lo que supone, además de disponer de una excelente infraestructura de conectividad, agregar valor a través de nuevas soluciones, plataformas y aplicaciones que están presentes y mejoran el día a día y la forma de vivir de nuestros clientes.

La dimensión del mercado, la posición de liderazgo de Telefónica en un escenario competitivo muy intenso, así como la velocidad con que se ha producido la transformación de la compañía demuestran que cuando se combinan reglas claras de mercado y expectativas atractivas de rentabilidad, puede producirse un cambio muy sustancial en un corto período de tiempo.

Palabras clave: Internet, telecomunicaciones, rentabilidad.

Clasificación JEL: F23, L96.

1. Una visión actual de la empresa líder de las telecomunicaciones e Internet en Brasil

Nos situamos en la Avenida Luis Carlos Berrini, en la Zona Sur de São Paulo, la ciudad más grande de Brasil y de América del Sur con 11 millones de habitantes y una área metropolitana de unos 20 millones de personas, avenida en la que se concentran algunas grandes multinacionales que operan en Brasil, entre ellas Nestlé, Microsoft, Ford, Coca-Cola, BMW y Oracle. En el número 1376 de esta avenida se encuentra el edificio

Eco Berrini, un moderno edificio de 47 mil metros cuadrados, sede de Telefónica Brasil, donde trabajan 5.000 de los 19.000 empleados directos de la Telefónica Brasil, empresa líder en el mercado brasileño de las telecomunicaciones e Internet, con 92,6 millones de accesos y que en 2013 aportó el 22 por 100 de la facturación del Grupo Telefónica.

Operando bajo la marca Vivo, la empresa lidera el *market share* en el segmento móvil en Brasil, con un 28,6 por 100 de cuota, en un mercado que actualmente supera los 272 millones de terminales móviles, con una tasa de penetración superior a 134 por 100, y altamente competitivo, con las cuatro principales empresas del sector ▷

* Chief Strategy Officer - Telefónica SA.

Versión de abril de 2014.

CUADRO 1
PARÁMETROS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS BRASILEÑAS DE TELECOMUNICACIONES EN 2013
(Datos en reales R\$)

Empresa	Beneficio neto	Ingresos netos	Margen EBIDTA %	Ingreso medio por usuario
Vivo	3,7 mil mill.	34,7 mil mill.	30,4	23,6
Claro	n/d	33,2 mil mill.	23,7	15,1
Oi	1,5 mil mill.	28,4 mil mill.	26,7	20,2
TIM	1,5 mil mill.	19,9 mil mill.	26,2	18,6

N/d: no disponible.

Fuente: *balances de las empresas.*

situadas en un rango de 10 puntos de *market share*.

Vivo opera en todo el territorio brasileño, está presente en 3.700 ciudades, más de 3.100 de ellas con la tecnología 3G y 3GPlus, y con red 4G ya desplegada en 75 de las mayores ciudades de Brasil, en las que viven más de 58 millones de personas. En el año 2013 la compañía facturó 34.700 millones de reales.

El buen desempeño de la empresa en Brasil se explica por varios factores, entre ellos podemos destacar los siguientes:

- Fuerte foco en los segmentos con mayor potencial de ingresos, como son los segmentos de contrato (26 por 100 de su base de clientes son del segmento contrato) y de datos (con énfasis en el segmento de los módems, en el que Vivo lidera con 50,8 por 100 de cuota de mercado).

- Gran esfuerzo que viene siendo realizado en el tema de la calidad del servicio y de la atención al cliente, donde Vivo viene ocupando el primer lugar en el *ranking* de calidad publicado por la Agencia Nacional de Telecomunicaciones –ANATEL–, el regulador brasileño, en 58 de los 59 meses publicados hasta la fecha.

- Recuperación del negocio fijo: frente a la tendencia global de reducción del mismo, Telefónica Brasil creció en 2013 un 1 por 100 en la voz fija en 2013 (10,7 millones de accesos), un 3,7 por 100 en el segmento corporativo, y un 5,1 por 100 en la banda ancha fija (3,9 millones de accesos a finales de 2013).

Estos importantes hitos alcanzados por la empresa son el resultado de un proceso iniciado en la segunda mitad de los años noventa, en el

que Telefónica concentró su proceso de internacionalización en las oportunidades de privatización que surgieron en América Latina, y en el que el mercado brasileño tuvo una especial relevancia.

2. La privatización del sector de telecomunicaciones y el inicio de las operaciones de Telefónica en Brasil

La historia de Telefónica en Brasil se enmarca dentro del contexto de dos hechos importantes para el país y para el mundo. En Brasil, en 1998 el Gobierno brasileño inició la reestructuración, vía privatización, del sector de telecomunicaciones, lo que propició la apertura de una nueva era para el sector. Mundialmente, el final de la década de los noventa marca el inicio de la masificación de Internet.

En 1998 los brasileños vivían una realidad anacrónica en materia de telecomunicaciones. Trece millones de personas estaban en lista de espera para una línea telefónica, que costaba alrededor de 1.200 dólares (precio oficial) y cuya instalación podía demorarse hasta cuatro años. Había un próspero mercado paralelo en el cual un terminal telefónico podría alcanzar los 5.000 dólares en los barrios nobles de São Paulo, la ciudad más grande de Brasil. Las líneas telefónicas eran activos que tenían que declararse en el Impuesto sobre la Renta y que era frecuente que se ofrecieran en alquiler.

Los desafíos que encontró Telefónica en julio de 1998, cuando, en la privatización de Telebrás, adquirió el control de Telesp por valor de 5.700 ▷

CUADRO 2
TOTAL ACCESOS BRASIL
(Millones)

Año	STFC (Tel. fija)	SMP (celular)	SeAC (TVC, DTH, MMDS o TVA (1))	SCM (BA fija)	SME (Trunking)	Total
1995	13,3	1,4	1,0	-	0,0	15,7
1996	14,8	2,7	1,8	-	0,0	19,4
1997	17,0	4,6	2,5	-	0,0	24,0
1998	20,0	7,4	2,6	-	0,1	30,0
1999	25,0	15,0	2,8	0,1	0,2	43,1
2000	30,9	23,2	3,4	0,2	0,4	58,0
2001	37,4	28,7	3,6	0,3	0,4	70,5
2002	38,8	34,9	3,6	0,7	0,4	78,4
2003	39,2	46,4	3,6	1,2	0,4	90,8
2004	39,6	65,6	3,9	2,3	0,4	111,8
2005	39,8	86,2	4,2	3,9	0,7	134,7
2006	38,8	99,9	4,6	5,7	0,9	149,9
2007	39,4	121,0	5,3	7,7	1,3	174,7
2008	41,2	150,6	6,3	10,0	1,8	210,0
2009	41,5	174,0	7,5	11,4	2,5	236,8
2010	42,0	202,9	9,8	13,8	3,3	271,9
2011	43,0	242,2	12,7	16,7	4,1	318,8
2012	44,3	261,8	16,2	20,0	3,9	346,1
2013	44,8	271,1	18,0	22,3	3,8	360,1

Notas: STFC-Servicio Telefónico Fijo Conmutado, SCM-Servicio de Comunicación Multimedia, SMP-Servicio Móvil Personal, SME-Servicio Móvil Especializado.

(1) SeAC-Servicio de acceso condicionado, creado por la Ley 12.485.

Fuente: Anatel, Telebrasil y Teleco.

CUADRO 3
INGRESOS NETOS Y TRIBUTOS DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
(Miles de millones de reales)

R\$	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos netos	56,2	63,8	73,2	81,1	86,4	95,4	104,8	111	114,4	114,4	130,8	136,7
Estimativa de tributos totales	19,7	24,5	31,5	36,3	38,2	42,8	45,8	42,8	45,9	51,9	60,6	59,0
% de tributos sobre ingresos netos	35,1	38,4	43	44,8	44,2	44,8	43,7	38,5	40,2	41,7	46,3	43,2

Fuente: empresas y Teleco.

millones de reales fueron enormes. Telesp era la empresa estatal que operaba el sistema de telefonía fija en el estado de São Paulo, el estado mayor y más rico del país y que cuenta en la actualidad con más de 40 millones de habitantes. La gran cantidad de personas que esperaban en aquel momento para adquirir una línea telefónica hizo que la universalización del servicio de telefonía fija fuera el centro de todos los esfuerzos de la compañía en aquel momento.

A finales de 1999, el número total de líneas fijas instaladas en São Paulo llegó a 2 millones, 680.000 líneas por encima del objetivo fijado por Anatel (el ente regulador brasileño). En 2001, se logró el acceso universal en São Paulo. El número

de teléfonos instalados pasó de los 6 millones antes de la privatización a 12 millones.

En la misma licitación que Telefónica adquirió Telesp, la compañía también adquirió licencias para operar telefonía móvil en los estados de Río de Janeiro, Espírito Santo, Bahía y Sergipe. La operación de telefonía móvil en estos estados, junto con la operación de telefonía fija del estado de São Paulo, constituyeron el nacimiento de lo que se convertiría, en 2011, en Telefónica Brasil, la mayor compañía de telecomunicaciones de Brasil, ahora con más de 92 millones de accesos en todo el país.

Para llegar a ello Telefónica tuvo que recorrer un camino largo y no exento de dificultades. ▷

Además de la ya citada universalización del servicio fijo en São Paulo, anticipando la importancia que Internet tendría en los años siguientes, lanzó en diciembre de 1999 «Speedy» —el primer servicio de banda ancha en el mercado brasileño— y que llegó al país de forma coetánea al mercado europeo. Poco más de dos años después, «Speedy» ya contaba con 282.000 usuarios, con una tasa de crecimiento anual cercana al 50 por 100, un indicio de que, en un futuro próximo, el servicio de conexión a Internet se convertiría en un importante negocio para la compañía.

3. El nacimiento de la marca Vivo y su consolidación posterior

En el mes de abril de 2003, Telefónica y Portugal Telecom cerraron un acuerdo para crear Vivo, una empresa conjunta que ya nació como líder en el mercado de telefonía móvil brasileño. Vivo incorporó las siguientes operaciones que Telefónica y Portugal Telecom tenían en el territorio brasileño: Telesp Celular (São Paulo), Tele Sudeste Celular (Bahía y Sergipe), Global Telecom (Paraná), CRT Celular (Rio Grande do Sul), Tele Leste Celular (Río de Janeiro y Espírito Santo), NBT (presente en algunos de los estados del Norte de Brasil) y TCO (en los estados del Centro Oeste brasileño). En este contexto, además del servicio fijo en São Paulo, con 12 millones de líneas en servicio y 350.000 conexiones de Speedy, Telefónica (junto con Portugal Telecom) creó la mayor operación móvil en Brasil, con 17 millones de usuarios.

En el año 2006, Telefónica adoptó el sistema GSM en su red de telefonía móvil, un gran proyecto de ingeniería de telecomunicaciones que comenzó con el despliegue de 6.992 ERB (estaciones radio base) en sólo seis meses —un acontecimiento sin precedentes en el mundo de las telecomunicaciones—. El funcionamiento de la red GSM se inició en 2007 y permitió a Vivo repositionarse en el mercado como el operador con la mejor calidad de señal. En cuestión de

meses, la compañía vendió más de 3,3 millones de teléfonos móviles GSM, consolidando su posición de liderazgo en el mercado brasileño.

En ese mismo año, Telefónica compró TVA, empresa de televisión por cable, lo que le permitió abordar con garantías la «triple oferta» o *triple play* (voz, datos, televisión).

En 2008 y 2009, Vivo adquirió el control de Telemig (un operador de telefonía móvil del estado de Minas Gerais, el segundo estado más grande del país por número de habitantes) y de las licencias para la frecuencia de 1,9 GHz. La nueva frecuencia se usó para activar nuestra red en los estados del noreste de Brasil, convirtiendo, así, a Telefónica, en una compañía nacional, presente en todo el país. Todos estos movimientos contribuyeron a fortalecer la posición de Vivo en el mercado brasileño y también en el mercado de São Paulo, que necesitaba de una operación móvil importante para complementar su oferta de cliente.

A principios de 2010, Telefónica inició las negociaciones para la compra de la participación de Portugal Telecom en Vivo, que culminó con un acuerdo final en el mes de julio de ese año. Telefónica se convirtió, así, en el mayor operador de telecomunicaciones y banda ancha en Brasil, con más de 85 millones de accesos. En mayo de 2011, después de lograr todas las aprobaciones regulatorias necesarias, Telefónica anunció la nueva estructura de gestión de Telefónica Brasil.

En abril de 2012, Telefónica expandió la marca Vivo para todos sus productos en el mercado brasileño, siguiendo la estrategia mundial de marca del Grupo Telefónica, que utiliza marcas únicas para distinguir sus productos y servicios en los 25 países en los que opera: Movistar (en España y en los países de América Latina de habla hispana), O2 (en Europa, excepto España) y Vivo (en Brasil). La marca Vivo se convirtió en una de las más valiosas en el mercado de las telecomunicaciones, ganando varios premios Top of Mind.

La nueva estrategia operativa de la empresa se basa en tres pilares: la calidad, la cobertura y la innovación. Como comentábamos anteriormente, ▷

la compañía suele alcanzar sistemáticamente el mejor desempeño entre los operadores a nivel nacional en el índice mensual de calidad fijado por el ente regulador, Anatel. También cuenta con la mayor cobertura 3G y 4G, presente en más de 3.100 municipios de Brasil y en 75 ciudades brasileñas, respectivamente. En materia de innovación, la red de fibra óptica en São Paulo para el mercado residencial supera 1,8 millones de hogares cubiertos, y los nuevos servicios –como los de los segmentos de educación, salud, y pagos por terminales móviles, entre otros– ya son ofrecidos a nuestros clientes.

4. Telefónica/Vivo, una compañía líder en el mundo digital (Telco Digital)

Uno de los retos actuales del sector es el aumento exponencial de la demanda de datos, una tendencia mundial que ha llevado a la compañía a consolidarse en el mundo digital. La conectividad sigue siendo un elemento esencial para las compañías de telecomunicaciones. En este sentido, vale la pena resaltar el gran esfuerzo que la compañía está realizando en la expansión acelerada de las redes de fibra óptica y de las redes 3G y 4G. No obstante, además de la conectividad, Telefónica está desarrollando, cada vez más, nuevas aplicaciones, plataformas y soluciones que agregan valor, están presentes y mejoran el día a día en la manera de vivir de nuestros clientes.

Telefónica/Vivo viene liderando este movimiento de transformación de una Telco tradicional a una Telco Digital, ofreciendo ya más de 70 servicios digitales que generaron ingresos por valor de más de 1.000 millones de reales en 2013, un incremento de 29,4 por 100 con respecto al año anterior.

En materia de e-salud, la compañía ya dispone de soluciones para mejorar la calidad y accesibilidad de los pacientes, tales como la gestión de demanda (que permite la planificación de consultas y análisis médicos), la gestión digital de imágenes

médicas (centralizando la información de imágenes), la productividad móvil (con tecnología que permite la conexión de ambulancias y otras soluciones que aumentan la eficiencia médica), así como la llamada Nube de la Salud, un centro de conocimiento digital con libros, revistas y contenidos multimedia en materia de salud, además de otros servicios dirigidos al consumidor final, tales como «Vivo Ligue Saúde», «Vivo Dieta» y «Vivo Bem-Estar». Los servicios de e-salud ya cuentan con 2,5 millones de usuarios.

En relación con la tecnología «Machine to Machine» (M2M), que permite la conexión inteligente y directa entre máquinas, Telefónica Vivo viene desarrollando proyectos innovadores, cuya gestión permite beneficios tales como el consumo sostenible de agua, gas y energía, entre otros. Merece la pena destacar algunos de estos proyectos: *Vivo Clima*, que permite ayudar en la prevención de catástrofes naturales, a través de la instalación de pluviómetros en áreas de riesgo, lo que reduce notablemente el tiempo de respuesta en casos de emergencias derivadas de catástrofes climáticas naturales. *Smart Bus*, una solución de transporte inteligente en los autobuses públicos, mediante la instalación de dispositivos que proporcionan informaciones sobre el tráfico y sugieren trayectos alternativos, ya operativa en Curitiba, ciudad situada en el Sur de Brasil y capital del Estado de Paraná.

Finalmente, debemos mencionar los servicios digitales de educación, que ya cuentan con más de 7 millones de usuarios y entre los que se encuentran *La Nube de Libros* (una biblioteca *online* con más de 11 mil títulos) y *Kantoo* (una plataforma de enseñanza de idiomas: inglés, francés, español e italiano), así como el lanzamiento, en el mes de abril de 2012, de la plataforma abierta *Firefox OS* para dispositivos móviles.

5. Innovación y emprendimiento

Para generar ideas, productos y servicios, la empresa creó un verdadero ecosistema de innovación, que se inicia por la Campus Party, el mayor ▷

evento de innovación, creatividad, ciencia y entretenimiento digital. Por sexto año consecutivo, Telefónica/Vivo apoyó en 2013 la Campus Party, esta vez con dos ediciones, una en São Paulo, que contó con la presencia de cerca de 7,6 mil «campuseiros», y otra en Recife, uno de los mayores parques tecnológicos del país, a la que acudieron del orden de 2.000 «campuseiros».

En el Grupo Telefónica estamos convencidos de que las oportunidades de crecimiento vienen de las ideas y de que el talento no siempre encuentra el cauce, la financiación y el apoyo necesarios para ir adelante. Para potenciar el desarrollo local del talento y evitar su fuga o expatriación a otros mercados, hemos creado Wayra, una de las principales aceleradoras del sector TIC en el mundo, una iniciativa sin precedentes. Desde 2012, Wayra cuenta con una Academia en São Paulo, un espacio que tiene por objetivo reunir a los emprendedores en un local común, en el cual el intercambio de experiencias e ideas compongan un ecosistema favorable a la innovación.

El ecosistema se completa con una red de fondos de capital de riesgo Amerigo, que incluye la participación de Telefónica y tiene como objetivo atraer a los inversores y empresas interesadas en participar en la aceleración y financiación de empresas de tecnología.

6. Dimensión social e inclusión digital

La Fundación Telefónica, el brazo social de Telefónica en Brasil, fue constituida en 1999 con el objetivo de mejorar la calidad de vida de jóvenes y adolescentes a través de la tecnología. En el año 2011, y como consecuencia de la fusión entre Vivo y Telefónica, la Fundación incorporó los proyectos del Instituto Vivo, pasando a extender su actuación a todo el territorio brasileño (hasta entonces su actuación estaba concentrada en el estado de São Paulo).

La Fundación fomenta el uso de la tecnología de forma innovadora para potenciar el aprendizaje y el conocimiento, contribuyendo a la construcción del futuro de aquellos territorios en que

Telefónica está presente por medio del desarrollo personal y social. Y todo ello en cuatro frentes de actuación: combate al trabajo infantil, educación y aprendizaje, innovación social y voluntariado.

En el año 2013, la Fundación Telefónica dedicó cerca de 42 millones de reales a proyectos sociales beneficiando directamente a más de 400.000 personas.

Presente en más de 3.100 municipios brasileños, Telefónica/Vivo ejerce un papel transformador en la vida de decenas de millones de personas en sectores como educación, salud, seguridad y generación de renta. El poder de transformación de las TIC en la vida de las personas nos permite usar nuestros productos y servicios para colaborar en la construcción de un país más justo e inclusivo. En este sentido, venimos trabajando para convertir a la banda ancha en un servicio al que tengan acceso las personas menos favorecidas, como una herramienta de acceso a la educación y pleno ejercicio de la ciudadanía.

Un ejemplo notable es cómo la conexión transformó Belterra, un pequeño municipio de poco más de 16 mil habitantes del remoto estado brasileño de Pará en la región del Amazonas. Tras la instalación de una antena 3G en el año 2009, la población local pasó a disponer de los beneficios de la conectividad. Una encuesta realizada por la Universidad Federal de Pará revela que el 90 por 100 de los habitantes locales considera que la telefonía móvil cambió su vida para mejor, el 53 por 100 considera que contribuyó para la constitución de empresas y creación de puestos de trabajo, y un 74 por 100 afirman utilizar Internet para mejorar su educación y aprendizaje.

7. Consideraciones finales

En Brasil, Telefónica ha acompañado el proyecto más ambicioso de transformación de una infraestructura pública en América Latina. La dimensión del mercado, la posición de liderazgo de Telefónica en un escenario competitivo muy intenso y la velocidad con que se ha producido muestra que ▷

LA TRAYECTORIA DE TELEFÓNICA EN BRASIL

cuando se combinan reglas claras de mercado y expectativas atractivas de rentabilidad puede producirse un cambio muy sustancial en un período corto.

Desde 1998 Telefónica ha invertido en Brasil más de 180 mil millones de reales, valor que demuestra la extensión del compromiso de largo plazo que la compañía tiene con Brasil.

