

ESTRATEGIA CORPORATIVA Caso de estudio

Gobierno corporativo y estrategia: el caso de Telefónica¹

Cesar Alierta, dejó su cargo como máximo ejecutivo y presidente del Consejo de Administración (CA) de Telefónica tras casi 16 años al frente de la mayor de las multinacionales españolas el 8 de abril de 2016. José María Álvarez-Pallete un hombre de la casa –llevaba 17 años en el grupo y desde 2012 como consejero delegado, y mano derecha de Alierta, ocupó en ese momento el cargo de presidente. Alierta entendió que era el momento propicio para que su hombre de confianza tomara las riendas de la compañía, de cara al desafío que tiene la misma en su transformación de operadora de redes (carrier) a compañía digital y de explotación de contenidos.

Los principales accionistas de Telefónica son el BBVA, la Caixa/Caixabank y el fondo de inversiones estadounidense Blackrock que, sin embargo, no tiene presencia en el CA.

LOS RETOS PARA EL SUCESOR

José María Álvarez-Pallete se encontró con una compañía internacionalizada –el 74% de los ingresos proceden de fuera de España y Brasil es el mercado número uno–, gestionada profesionalmente pese a las múltiples dependencias con el poder político al ser una actividad parcialmente regulada, que ha sabido dar el salto desde el mundo analógico de la vieja Telefónica al ecosistema digital, y fuertemente diversificada con 322 millones de clientes en 20 países.

¹ Fuentes utilizadas para la elaboración del caso: El País 30/03/2016, Expansión 13/04/2017, El Mundo 05/05/2017; web: https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/gobierno_corporativo/consejo-de-administracion-y-comisiones-del-consejo

Pero también heredó varios retos trascendentales para el futuro de operadora. El más acuciante es el de reducir su elevado nivel de endeudamiento, cercano a los 50.000 millones de euros y superior a la capitalización de la compañía. El otro reto, y causa oficial del relevo, es el de pilotar al grupo como una empresa digital, capaz de competir con los gigantes nacidos en Internet como Google, Facebook o Amazon aprovechan su situación de desregulación para ganar mercados sin apenas invertir. Rentabilizar ese mundo digital, con herramientas que aseguren la privacidad de los abonados frente a la actual ley de la selva digital, es el examen que Alierta le puso a su sucesor. Otro desafío, y la espina clavada con la que se fue Alierta, es convencer a los mercados de que Telefónica vale mucho más, es decir, subir la cotización.

LA SALIDA DEL ANTIGUO PRESIDENTE

A principios de mayo de 2017 Cesar Alierta dejó el cargo de miembro del CA, un año después de dejar la presidencia de Telefónica. Su marcha refuerza el poder de su sucesor, José María Álvarez-Pallete, que va a poder presidir el principal órgano de decisión de la primera empresa del país sin tener ya a su antecesor tutelando de alguna manera su trabajo.

También salieron dos consejeros de la confianza de Alierta, el presidente de Inditex, Pablo Isla, y el ex presidente de Cortefiel, Gonzalo Hinojosa. Pallete aprovechó su marcha para profundizar en la renovación generacional que inició con la llegada de consejeros más jóvenes, con la introducción de más mujeres vocales, reduciendo el número de consejeros e incorporando dos nuevos sin perfil político ni de especial afinidad personal con el presidente (Carmen García de Andrés, ex socia de PricewaterhouseCoopers en el área fiscal, y el multimillonario presidente de Gestamp, Francisco Riberas) seleccionados previamente por cazatalentos tras un procedimiento estrictamente profesional, según Telefónica.

Esta será la segunda remodelación de vocales que tendrá lugar desde la llegada de Álvarez-Pallete a la presidencia, puesto que el pasado año, el mismo consejo que aprobó el nombramiento de Pallete como presidente, el 8 de abril de 2016, cuando entraron Peter Loscher, ex presidente de Siemens; Sabina Fluxá, CEO del grupo Iberostar; Ignacio Cirac, científico experto en computación cuántica, y Javier Echenique, ex director general de BBVA y consejero de numerosas compañías. En el CA se sienta también Wang Xiaochu, Presidente Ejecutivo de China Unicom (Hong Kong) Limited, el segundo operador de telefonía celular de China y uno de los más grandes del mundo.

Con esta información, se pide:

1. Identificar y analizar los órganos de gobierno corporativo, los puestos y las variaciones que sufren. ¿Qué razones pueden estratégicas pueden explicar estos cambios?