

TELEFONICA: DE UN OPERADOR LOCAL A UN OPERADOR MULTINACIONAL Y MULTIDOMESTICO

*César Alierta Izuel**

Durante los últimos 15 años, Telefónica ha experimentado una transformación radical. De ser una empresa local concesionaria de un servicio público en monopolio en un solo país, ha pasado a ser una multinacional que opera en tres continentes (Europa, América y Norte de África) y afronta la competencia en todos sus mercados, de modo que Telefónica es hoy, junto con Vodafone, la más multinacional de las grandes operadoras de telecomunicaciones del mundo. Telefónica arrancó su estrategia internacional a finales de los ochenta con las primeras privatizaciones en Latinoamérica. Su estrategia ha sido la de añadir mercados de alto crecimiento a su negocio.

Palabras clave: *empresas multinacionales, inversiones internacionales, telecomunicaciones, internacionalización de la economía, liberalización económica, telefonía móvil, televisión por cable, estrategia comercial, América Latina, España.*

Clasificación JEL: *F23, L96.*

1. Introducción

Durante los últimos 15 años, Telefónica ha experimentado una transformación radical en todas sus dimensiones. De ser una empresa puramente local que explotaba la concesión de un servicio público en monopolio en un solo país, ha pasado a ser una multinacional que opera en tres continentes (Europa, América y Norte de África) y afronta la competencia en todos sus mercados. De depender para su éxito del nivel de tarifas y del control de inversiones fijado por el Estado, ha pasado a depen-

der de proporcionar satisfacción a unos clientes cada vez más exigentes y que tienen otras ofertas de operadores que, en muchos casos, son también líderes globales del sector.

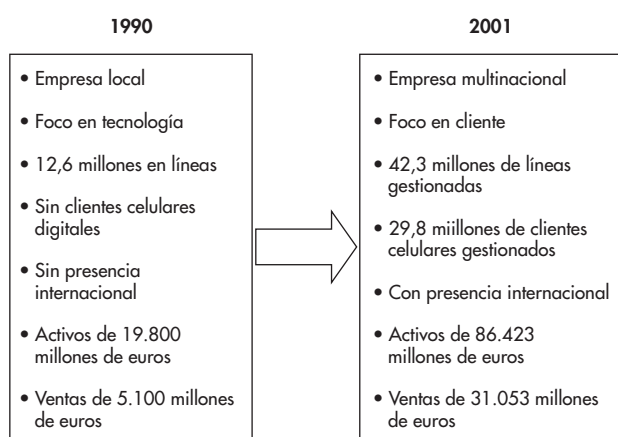
Los analistas del sector suelen coincidir en que Telefónica ha experimentado esta transformación con éxito. Pero este éxito general ha sido el fruto de haber realizado bien cambios particulares en muchas de las dimensiones del negocio:

- El enfoque estratégico de la compañía ha variado sustancialmente. Con anterioridad, los objetivos primordiales eran mejorar el servicio público en España y al mismo tiempo maximizar la rentabilidad de las inversiones. Ahora, se trata de mejorar la satisfacción de los usuarios de las telecomunicaciones en España, Iberoamérica, Europa y el Mediterráneo, maximizando al mismo tiempo la creación de valor para el accionista.

* Presidente Ejecutivo de Telefónica, S.A.

ESQUEMA 1

**INDICADORES Y ASPECTOS RELEVANTES
DE LA EVOLUCION DE TELEFONICA**



FUENTE: Memorias de la compañía.

- También ha cambiado la actitud hacia el cliente. De ser un abonado para el que había que diseñar y suministrar una solución idónea a sus necesidades que él luego contrataría pasivamente, hemos pasado a estar pendientes de los deseos y demandas de unos clientes que contratan los servicios de Telefónica porque creen que son la mejor oferta de las varias existentes en el mercado.

- El perfil y la mentalidad de los empleados es quizás lo que más ha cambiado. El profesional de Telefónica tenía antes, en la mayoría de los casos, una experiencia y unas capacidades adaptadas a España y se enfocaba principalmente en las soluciones técnicas, campo en el que Telefónica destacaba notablemente sobre la mayoría de sus homónimos europeos. En la actualidad, el profesional medio de Telefónica tiene mentalidad y experiencia internacionales y su enfoque se basa, principalmente, en las soluciones comerciales, aunque sin perder la excelencia técnica que ha sido el marchamo tradicional de Telefónica en el mundo.

- Los accionistas son el otro grupo que ha cambiado radicalmente. De un accionariado donde predominaban, por un lado, el Estado español y, por otro, inversores españoles que buscaban

una rentabilidad segura y estable, hemos pasado a otro en el que, ausente el Estado, junto a grandes y pequeños accionistas españoles hay numerosos inversores internacionales y tanto unos como otros buscan, en general, la revalorización de su inversión gracias a un crecimiento sostenido.

2. ¿Por qué salió Telefónica al exterior?

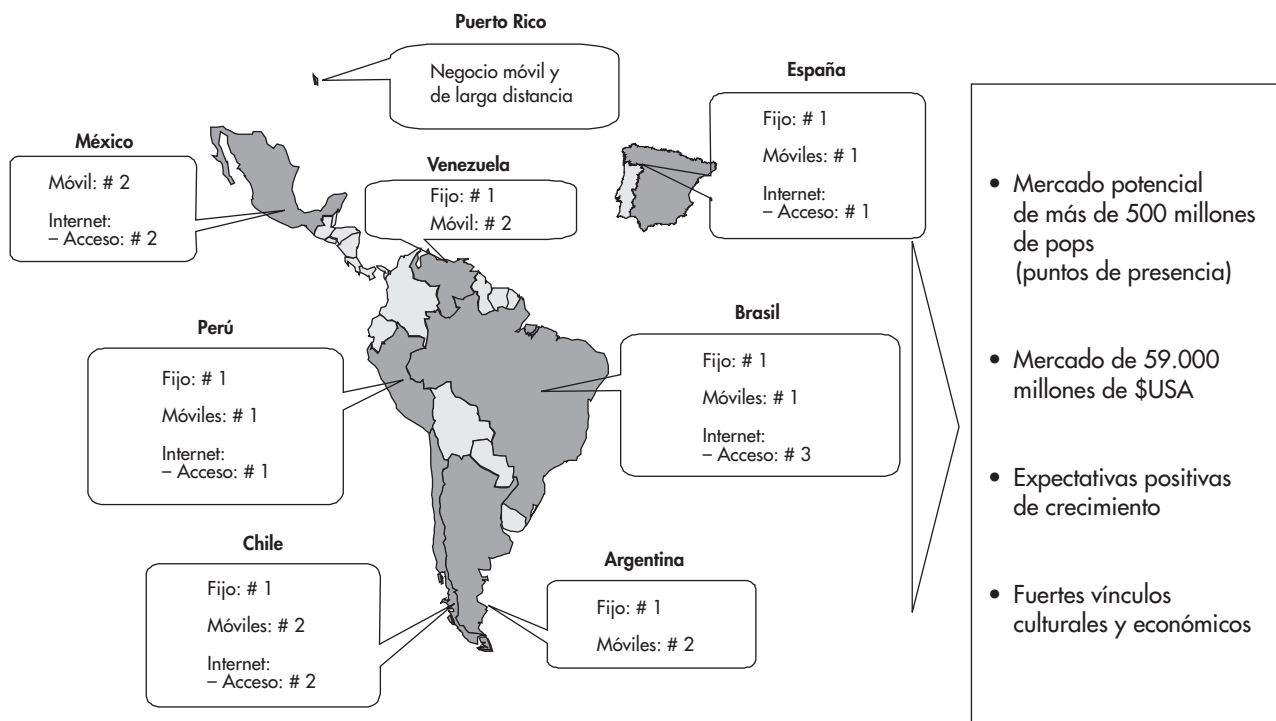
Cuando se habla de la internacionalización de Telefónica, no siempre se recuerda que su primera salida a los mercados internacionales no fue operativa, sino financiera. Las necesidades de inversión de los años 80, unidas al tamaño limitado de los mercados de capitales españoles, hicieron que Telefónica acudiese a los mercados financieros internacionales tanto para la captación de deuda como de capital. El hito más destacable fue el inicio de su cotización en la bolsa de Nueva York en 1984.

Por aquellas mismas fechas, otros factores impulsaban también la internacionalización de las operaciones del negocio. Algunos cambios tecnológicos, en especial la digitalización de la red, la red inteligente y la transmisión por fibra óptica modificaron los fundamentos económicos de la actividad, de manera que se generaron fuertes economías de escala en las comunicaciones de larga distancia, se hizo posible la creación y despliegue rápido y barato de numerosos nuevos servicios, y se redujeron notablemente las necesidades de personal en la red, lo que permitió dedicar numerosas personas a realizar tareas comerciales o abordar nuevas empresas en el extranjero.

Al mismo tiempo, se daban importantes cambios en la regulación de las telecomunicaciones y de la economía en general que hicieron surgir a un tiempo amenazas y oportunidades. La liberalización de las telecomunicaciones, que fue eliminando los monopolios en casi todos los países entre 1984 y 2001, suponía una amenaza para los operadores que, como Telefónica, estaban establecidos en un mercado y veían cómo nuevos competidores podían reducir sus ingresos al arrebatarles cuota de mercado. Pero, al mismo tiempo, la apertura de otros mercados a la competencia, combinada con la eliminación de las barreras a la entrada de capital extranjero en las telecomunicaciones de la mayoría de los países, abría la oportunidad de crecer entrando

MAPA 1

IBEROAMERICA, MERCADO NATURAL DE TELEFONICA*



NOTA:

* El grupo también tiene presencia en la región en negocios de datos, media, guías y *call centers*, en países como Colombia, México, Uruguay e incluso Estados Unidos.

FUENTE: Telefónica.

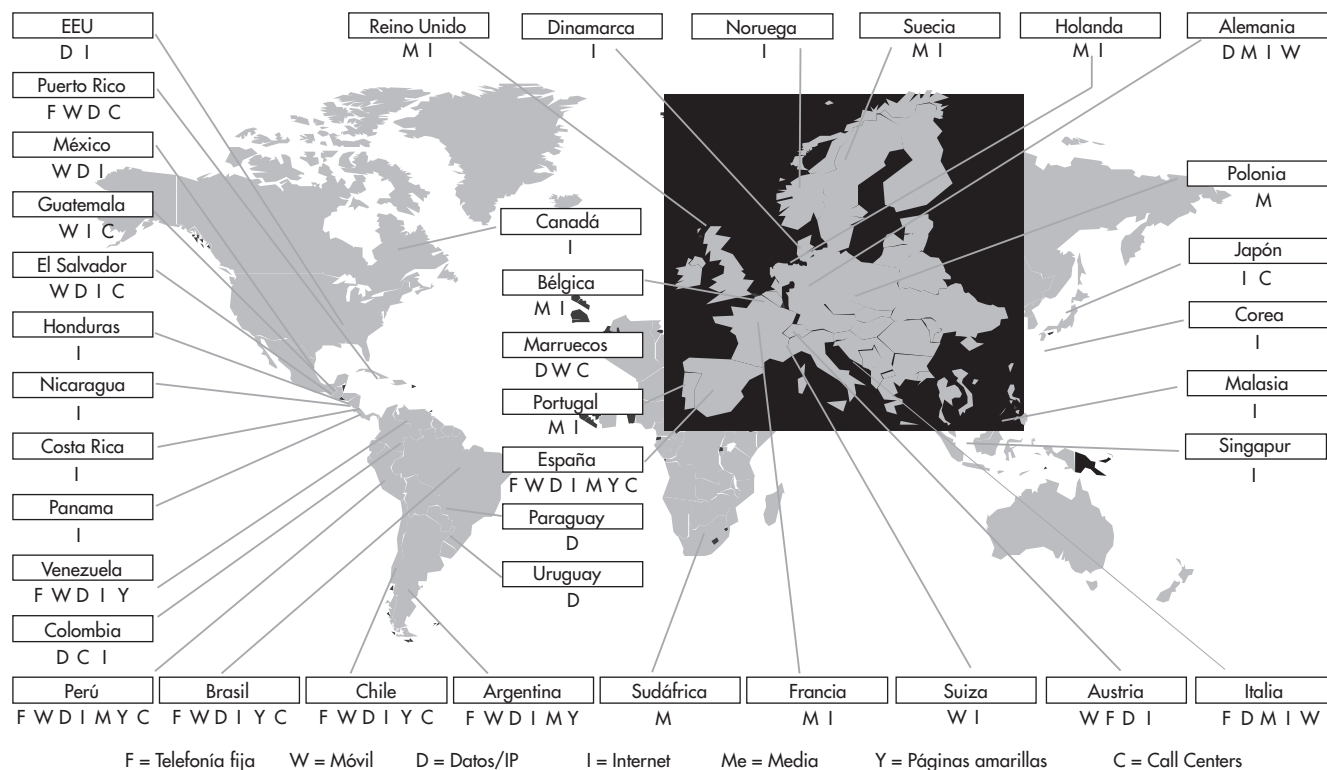
en mercados hasta entonces cerrados para Telefónica por estar controlados por otro monopolista. Un tercer cambio de gran importancia fue la reducción generalizada del peso del Estado en la economía, lo que llevó a la privatización de numerosos operadores y generó oportunidades de internacionalización mediante la adquisición de compañías ya consolidadas en otros países. Las primeras oportunidades de privatización surgieron a finales de los 80 y principios de los 90 sobre todo en Iberoamérica y Europa del Este, y sirvieron a Telefónica como punto de arranque de su estrategia internacional.

Otro factor que fue determinante para la decisión de salir al exterior fue la experiencia reciente de Telefónica en la gestión

de grandes proyectos de inversión en poco tiempo, especialmente cuando se trataba del despliegue de infraestructuras. España completó el despliegue de su red a finales de los 80, cuando los grandes operadores norteamericanos y europeos ya hacía tiempo que habían terminado los suyos. Ello proporcionó a Telefónica una importante ventaja competitiva a la hora de abordar proyectos en áreas que, como era el caso de muchos países iberoamericanos y de Europa del Este, tenían unas telecomunicaciones mucho menos desarrolladas que el resto de su economía y de su sociedad, y experimentaban además en muchos casos unos crecimientos económicos y demográficos muy superiores a los de Europa Occidental y Norteamérica.

MAPA 2

PRESENCIA INTERNACIONAL DE TELEFONICA



NOTA:

* Telefonica cuenta con más de 78 millones de clientes repartidos entre más de 40 países.

FUENTE: Telefonica.

3. Estrategias desarrolladas

La estrategia que ha seguido Telefonica en el proceso de globalización ha sido la de añadir mercados de alto crecimiento a su negocio. En la mayoría de los casos, se ha expandido mediante redes y servicios globales en zonas geográficas con mercados no maduros de alto potencial, pero también se han extendido las actividades internacionales en servicios de gran crecimiento como los de datos o Internet.

Los factores culturales y lingüísticos han sido fundamentales para una rápida implantación y una buena consolidación poste-

rior de las operaciones adquiridas o de las filiales de nueva creación. Ello ha sido especialmente importante en Iberoamérica, que se ha convertido en el eje central de nuestra expansión, pero también, aunque en menor grado, en las operaciones en Europa (Rumanía en su día, y hoy Alemania e Italia) y el Mediterráneo (Marruecos hoy, y esperamos que pronto Túnez).

El primer paso en la estrategia fue comenzar por las privatizaciones. En Iberoamérica, Telefonica adquirió operadores privatizados en Chile y Argentina (1990), Perú (1994) y posteriormente en Brasil (CRT —Río Grande do Sul— en 1996 y Telesp

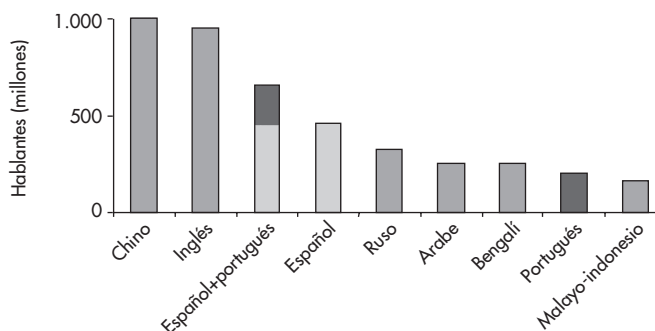
MAPA 3

LOS ELEMENTOS DE IDENTIDAD COMUN EN LA EXPANSION INTERNACIONAL DE TELEFONICA



- 93,7 por 100 de cuota de mercado en telefonía fija
- 43 por 100 de cuota de mercado en móviles
- 90 por 100 de cuota de mercado en clientes corporativos en las áreas donde opera como incumbente

EL ESPAÑOL ES EL SEGUNDO IDIOMA INTERNACIONAL



FUENTE: *Linguasphere Observatory*.

—Sao Paulo— en 1998), y participó también en el proceso de México.

En paralelo a las adquisiciones de los negocios móviles de los operadores integrados, se fueron añadiendo otras empresas de móviles al grupo, bien a través de la adquisición de operadores puramente móviles (Telesudeste y Teleleste en Brasil, o las filiales de Motorola en el norte de México), bien mediante la obtención de nuevas licencias (Rumanía a principios de los 90, Medi-Telecom en Marruecos en 1999, o las licencias UMTS de Alemania, Italia, Austria y Suiza en 2000).

En una etapa posterior se añadieron otras empresas especializadas para completar la oferta en los mercados donde ya estaba Telefónica presente (TV cable, datos, Televisión, directorios, Internet). Así se integraron Metrópolis-Intercom, primera

empresa de televisión por cable de Chile. También en Argentina a través de Multicanal y en Perú por medio de Cable Mágico. Más tarde se completó aún más esta oferta con la adquisición de empresas de televisión y medios de comunicación en España y Argentina.

Por supuesto, un criterio clave en todas estas operaciones fue que la rentabilidad económica y financiera esperada de los proyectos estuviese acorde con el diferente nivel de riesgo de las inversiones en Iberoamérica y en España. En este sentido, fueron claves las capacidades de Telefónica en tres áreas: el despliegue rápido y ordenado de infraestructuras, la gestión eficiente y de calidad de las operaciones y la gestión integrada de la financiación para minimizar tanto el coste del dinero como la exposición a los riesgos de tipo de cambio.

CUADRO 1

**CRONOLOGIA DE LA INVERSION
DE TELEFONICA EN IBEROAMERICA:
1.ª FASE, 1989-1998**

PARTICIPACION EN PRIVATIZACIONES

1989	1990	91	92	93	94	95	96-97	1998
Entel Chile*	TASA CTC	CANTV	TLD	TASA CTC	TASA TDP	TASA	TASA CRT Cel. CRT	CTC CRT Cel. CRT Privatización Telebrás: TELESP TELESUDESTE TELELESTE TELESP CELULAR

49* 411 302 112 400 1.811* 27 1.045 4.740**

Total inversión 1989-1998: 8.898 millones de \$USA

* En 1994 se desinverció en Entel Chile.

** Incluye la ampliación de capital en CTC Chile, el incremento de la participación en Celular CRT y el aumento de la participación de CRT Fija.

FUENTE: Telefónica (información contable).

Una vez que se obtuvo presencia en la mayor parte de Iberoamérica, Telefónica fue capaz de atender adecuadamente las necesidades de muchas empresas españolas e Iberoamericanas que habían comenzado sus procesos de internacionalización al mismo tiempo que Telefónica y, normalmente, cubriendo los mismos países. Conforme las operaciones de los distintos países se fueron integrando en un único Grupo Telefónica, nos fue posible ofrecer a estas empresas redes y servicios integrados y homogéneos en todos los países. Un paso adelante en esta dirección fue la creación de Telefónica Data, una filial que, apoyada en las redes y equipos humanos del grupo allí donde estaba ya presente, ofrece servicios y soluciones de comunicaciones a medida a las grandes empresas con gestión de cliente unificada. Telefónica Data ha establecido también filiales en aquéllos países donde nuestros clientes demandan servicios pero el grupo no tiene redes propias. Además, ha desarrollado su propio negocio en esos y otros países vendiendo a clientes locales,

CUADRO 2

**CRONOLOGIA DE LA INVERSION
DE TELEFONICA EN IBEROAMERICA:
2.ª FASE, 1999-2001**

SEGREGACION Y EXPANSION POR LINEAS DE NEGOCIO

1989-98	1999	2000	2001
	Atento (Argentina, Brasil, Perú, Centroamérica)	Operación Verónica (Telesp, TASA, TdP)	Móviles (México)
	Oata (Colombia, Brasil)	Media (ATCO Argentina)	
	Terra (Brasil, México, Chile, Argentina, Centroamérica, Perú)	Atento (Brasil, Centroamérica, Chile, Colombia, Puerto Rico)	
	TCG (Guatemala)	Data (México)	
		Terra (Colombia, Venezuela)	

8.898 M. \$USA

2.100 M. \$USA*

17.700 M. \$USA**

1.800 M. \$ USA

Total inversión 1989-2001: >30.000 millones de \$USA

* Incluye recompra de acciones en TdP y Teleleste, ampliación de capital de Celular CRT y TESAL, reestructuración societaria y compra de acciones de Telesp y Tele-Sudeste, aumento de la participación en TLD y segundo pago de la adquisición de la participación de Telesp Celular.

** Incluye la adquisición de CEI Argentina..

FUENTE: Telefónica.

de modo que hoy Telefónica Data ofrece la cartera de servicios fijos de Telefónica a empresas en México, Estados Unidos, Alemania, Italia y el Reino Unido.

La dimensión multinacional de Telefónica ha permitido además acometer negocios como las redes transcontinentales de fibra óptica enlazando nuestras operaciones en Iberoamérica. Nuestra filial Emergia ofrece conexiones internacionales de banda ancha entre todas las capitales Iberoamericanas.

Telefónica Data es sólo un ejemplo de la nueva estructura organizativa con la que el Grupo Telefónica ha reconocido y promovido su realidad multinacional. En 2000 Telefónica adquirió la práctica totalidad del capital que aún no poseía en la mayoría de sus filiales

MAPA 4

LA INTRODUCCION DE ULTIMA TECNOLOGIA: ENERGIA



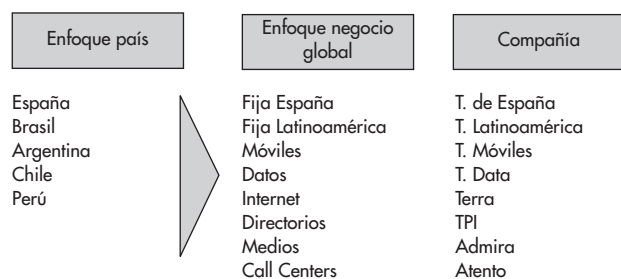
FUENTE: Telefónica.

mediante la llamada «Operación Verónica». Tras ello, el grupo adoptó una nueva estructura en la que, en lugar del país, la unidad básica de gestión era la línea de negocio: móviles (Telefónica Móviles), fijo (Telefónica de España y Telefónica Latinoamérica), datos (Telefónica Data), directorios (TPI-Telefónica Publicidad e Información), Internet (Terra Lycos), medios de comunicación y contenidos (Admira) y centros de llamadas (Atento).

Un buen ejemplo de este enfoque es Terra Lycos. Dicha filial de Internet nació ya como una línea de negocio mun-

dial, con el objetivo claro de ser uno de los líderes en el mundo y, más concretamente, el líder claro en Iberoamérica y España. Para ello, sumamos a las empresas embrionarias que había en el grupo algunos de los principales portales y proveedores de acceso iberoamericanos y españoles. Además, la fusión con Lycos permitió unir fuerzas con uno de los líderes en EE UU y Europa, de modo que hoy Terra Lycos es una de las empresas de referencia en el mundo para el sector de Internet.

ESQUEMA 2
ENFOQUE ESTRATEGICO*



NOTA: * Del enfoque país a líneas de negocio globales.
FUENTE: Telefónica.

CUADRO 3
COMPROMISO DE TELEFONICA
CON EL DESARROLLO DEL SECTOR

		En el momento de la adquisición 31-12-01 % Var.		
TeleSP (adquisición en agosto 98)	LIS ('000)	6.247	12.616	102
	TUPs ('000)	162	333	106
	Penetración	19%	34%	15
	Líneas por empleado	338	1.198	254
	Tiempo de espera (meses)	105	0,5	-99
TASA (adquisición en noviembre 90)	LIS ('000)	1.696	4.556	169
	TUPs ('000)	13	123	846
	Penetración	12%	24%	12
	Líneas por empleado	78	526	574
	Tiempo de espera (meses)	49	0,1	-100

MANAGEMENT PREPARADO EN GESTION DEL CRECIMIENTO

FUENTE: Memorias de las operadoras.

4. Evolución de la gestión

La gestión de la actividad multinacional del grupo ha ido evolucionando para adaptarse a la propia evolución del mercado y a la creciente madurez de las operaciones. Pero uno de los factores de éxito que no ha variado ha sido la presencia de Telefónica en la gestión de todas las compañías desde el principio, lo que ha permitido explotar plenamente el potencial del grupo en todas sus filiales.

En un primer momento, las compañías adquiridas en Iberoamérica se gestionaron como una parte internacional del grupo, a través de Telefónica Internacional. La situación que se encontró Telefónica era crítica en cuanto a falta de infraestructuras, con una gran demanda de la sociedad por cubrir. Fueron necesarias inversiones fuertes en plazos de tiempo cortos. Telefónica fue capaz de desplegar un gran número de líneas en muy poco tiempo (en Perú, por ejemplo, se desplegaron en un año más líneas que en toda la historia anterior), mejorando además la calidad del servicio y la eficiencia de las compañías. El teléfono dejó de ser un lujo inalcanzable para muchos Iberoamericanos por las interminables listas de espera para convertirse en un servicio público disponible universalmente a precio y calidad razonables.

Una vez solucionados los problemas más urgentes de servicio público, Telefónica emprendió la consolidación y racionalización de su grupo. Como hemos visto anteriormente, la perspectiva ha sido cada vez más la de una multinacional integrada y menos la de una compañía española con algunas operaciones en otros países. Esto nos ha permitido alcanzar de modo agresivo sinergias en numerosas áreas y economías de escala allí donde las hay: el tráfico internacional, las compras de equipos y suministros a través de mesas de compras unificadas, el desarrollo de productos y servicios que se implantan de modo uniforme en todo el grupo, la difusión de mejores prácticas de gestión y operación, y el intercambio de directivos y personal técnico de todos los niveles.

Ello ha requerido cambiar la cultura de la compañía, haciendo que los equipos de trabajo actúen a menudo en varios países, estén preparados para salir al exterior y viajar y tengan en cuenta la perspectiva del grupo en su conjunto, aunque sin perder de vista el conocimiento de cada mercado nacional en concreto. Creo que podemos estar orgullosos de haber equilibrado siempre la visión de grupo con el respeto por lo local. Lejos de desplazar a los profesionales de los países Iberoamericanos con

una élite de españoles, hemos creado un equipo integrado donde los profesionales de cada nación tienen oportunidades adicionales de desarrollo profesional en el grupo. A título de ejemplo, en estos momentos ya hay dos presidentes de líneas de negocio que no son españoles, y este fenómeno se repite en todos los niveles de la organización.

5. Balance de la experiencia

En nuestra opinión, el balance de la experiencia de internacionalización de Telefónica ha sido extraordinariamente positivo.

- En primer lugar, para los ciudadanos y las sociedades de los países donde operamos. En Iberoamérica hemos conseguido mejoras notables en la presencia y en la calidad de los servicios, así como de la satisfacción del cliente. Con ello, creemos haber contribuido de modo no despreciable al desarrollo social y económico de la región. En cuanto a España, además de haber proporcionado una infraestructura clave para muchos años de crecimiento, se ha conseguido que una empresa española se convierta en una de las grandes multinacionales de un sector clave de la economía.

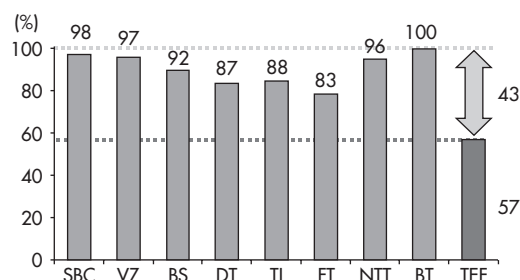
- En segundo lugar, para los accionistas que han apoyado esta estrategia. La rentabilidad de las inversiones internacionales de Telefónica ha sido hasta la fecha más que notable, y existen, como se ha expuesto anteriormente, buenos motivos para esperar que en el futuro siga siendo así.

- En tercer lugar, para nuestros proveedores españoles, de los que hemos sido en muchas ocasiones el motor de su propia expansión internacional y que han sabido además darnos en el resto del mundo una atención de una gran calidad equiparable a la que ya nos daban en España.

Como ya mencionamos anteriormente, Telefónica se había convertido en una multinacional. De hecho Telefónica es, junto con Vodafone, la más multinacional de las grandes operadoras de telecomunicaciones del mundo. En 2001, casi la mitad del

GRAFICO 1

EBITDA PROVENIENTE DEL MERCADO DE ORIGEN DE LA OPERADORA, 2001* (En %)



* Telefónica es el único operador que es incumbente en todos los países relevantes para su negocio.

FUENTE: Estimaciones de JP Morgan y resultados anuales de las compañías.

EBITDA (el 43,1 por 100) procedió de operaciones fuera de España, y esperamos que el peso de estas operaciones siga aumentando en el futuro.

La estrategia multinacional de Telefónica ha sido, pues, un éxito. Tanto es así que suele incluso ser citada como ejemplo en las publicaciones más prestigiosas del sector. No olvidemos, sin embargo, que cuando se decidió esta estrategia no fue inicialmente bien comprendida. Telefónica no atravesaba su mejor momento en España, pues había un importante volumen de demanda insatisfecha y una calidad de servicio mediana. Por eso, hubo cierta polémica en la opinión pública y los medios de comunicación, cuestionando que se desviasen al extranjero unos recursos humanos y financieros que, según se argumentaba, eran necesarios en España. Además, la situación macroeconómica de aquellos países en aquella época era tremendamente inestable, en plena crisis de la deuda. Pero se tomaron decisiones claras, decisiones que tenían sentido a medio y largo plazo más allá de la coyuntura inmediata, y el tiempo demostró que habían sido muy acertadas.

PROGRAMA de



FORMACIÓN

25 años al servicio de la formación

2001 - 2002

COMERCIO INTERNACIONAL

CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (**XXIII Promoción**)
CURSO DE ESPECIALISTAS DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES INTERNACIONALES
CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (a distancia) (**VI Promoción**)
CURSO BÁSICO DE COMERCIO EXTERIOR (**XXIII Promoción**)
CURSO BÁSICO DE COMERCIO EXTERIOR (a distancia) (**VI Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE DERECHO ECONÓMICO INTERNACIONAL (a distancia) (**III Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE DERECHO DEL COMERCIO INTERNACIONAL (a distancia) (**III Promoción**)
CURSO DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES
CURSO SUPERIOR DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTERNACIONAL
CURSO DE NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN INTERNACIONAL
CURSO DE FINANCIACIÓN MULTILATERAL DEL DESARROLLO
CURSO DE INGLÉS PARA EL COMERCIO EXTERIOR (**II Promoción**)

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS (**XXIII Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA (**XXI Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA (**VI Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE CONTROL PRESUPUESTARIO Y DE GESTIÓN (**XVI Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (**XXI Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE MARKETING (**XVII Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN COMERCIAL (**XVI Promoción**)
CURSO SUPERIOR DE LOGÍSTICA COMERCIAL (**XVI Promoción**)
CURSO DE COMUNICACIÓN EN INGLÉS EMPRESARIAL (**IV Promoción**)
CURSO DE CONTRATACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (**IV Promoción**)
CURSO DE GESTIÓN DE STOCKS (a distancia) (**VI Promoción**)
CURSO DE GESTIÓN ECONÓMICA DEL COMERCIO (a distancia) (**IV Promoción**)
CURSO DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL (a distancia) (**III Promoción**)
CURSO DE GESTIÓN DE PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES (a distancia)

SEMINARIOS DE ACTUALIDAD

CÓMO EXPORTAR E INVERTIR EN AMÉRICA LATINA
COMERCIO ELECTRÓNICO: UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL
VISUAL BASIC PARA EXCEL: APLICACIONES PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO
EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO CANAL DE VENTAS Y EXPORTACIÓN
FISCALIDAD DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

CICLO DE CONFERENCIAS

PREPARACIÓN DE OPOSICIONES

PREPARACIÓN OPOSICIONES A TÉCNICOS COMERCIALES Y ECONOMISTAS DEL ESTADO
PREPARACIÓN OPOSICIONES A DIPLOMADOS COMERCIALES DEL ESTADO

(Diplomas refrendados por el Ministerio de Economía y por la Cámara de Oficial de Comercio e Industria de Madrid)

INFORMACIÓN:
FUNDACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS COMERCIALES (CECO)
Serrano, 208. 28002 Madrid
Teléfono: 91 563 18 15 • Fax: 91 564 60 69
Http://www.ceco.es • E-mail: ceco@ceco.es