Estudio de Caso

Southern Pacific[349]

1 Introducción

Este caso de estudio del ferrocarril Southern Pacific[350] (SPR) ilustra cómo comercializó sus activos de telecomunicaciones y los derechos de vía (ROW) y después se dividió en dos empresa de telecomunicaciones separadas. Muestra cómo un ferrocarril puede usar sus activos existentes (p. ej. ROW, cable de fibra óptica o las redes de microondas) para crear canales de ingresos adicionales. Por otra parte, demuestra que una red ferroviaria principal puede beneficiarse de la venta o arrendamiento de tales activos y que esta venta de activos no afecta a sus operaciones centrales. Este caso también destaca la madurez de esta práctica, dado que el uso de los activos de SPR y su comercialización (y posterior venta) se realizaron entre 1972 y 2000.

Este caso de estudio ofrece en primer lugar una visión general de la industria de telecomunicaciones de los EE. UU., la cual, en los años 70 y 80, permitió la proliferación de empresas privadas en un sector explotado previamente por una entidad dominante (AT&T). A continuación, describe cómo SPR creó la Southern Pacific Communications Company (SPCC), que más tarde pasó a llamarse Sprint y Southern Pacific Telecom (SP Telecom), que pasó a llamarse Qwest, y a continuación adquirió el segundo. A esto le siguen explicaciones sobre el rendimiento financiero de SPCC y SP Telecom a corto y a largo plazo, así como sobre el mayor impacto que las dos entidades tuvieron en el sector de telecomunicaciones de los EE. UU. Este caso de estudio termina con algunas observaciones del enfoque de SPR para desarrollar SPCC y SP Telecom.

2 Visión General de las Telecomunicaciones en los EE. UU.

Los EE. UU. cuentan con una de las tecnologías de información y mercados de tecnología mayores del mundo, con grandes corporaciones en software, servicios TI, telecomunicaciones y creación y distribución de contenido. Tiene una serie de polos de innovación principales dentro de los cuales existen algunos más antiguos

[349] Este estudio de caso se basa en gran medida en el artículo de Lawrence, Martha; Ollivier, Gerald. 2015. *Attracting Capital for Railway Development in China*. Banco Mundial, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23800 Licencia: CC BY 3.0 IGO. URI: http://hdl.handle.net/10986/23800

[350] Tenga en cuenta que Southern Pacific pertenece ahora a Union Pacific Railroad. Es una “filial importante” de Union Pacific Corporation.

y otros que están emergiendo. Los EE. UU. son también uno de los mayores mercados de telefonía móvil por base de subscriptores, detrás de China y la India, pero el mayor en ingresos, con unos ingresos por servicios en 2014 de 368 mil millones de USD[351].

El mercado de las telecomunicaciones de los EE. UU. es competitivo de jure y de facto, aunque algunos mercados (como la telefonía móvil y la TV por cable) se han consolidado a nivel nacional con un pequeño número de operadores grandes y muchos actores pequeños a nivel regional o de estado. En las telecomunicaciones, la participación del sector público es limitada, no existen empresas estatales, aunque algunas agencias de gobierno (a nivel nacional, estatal o municipal) empezaron a financiar o a apoyar el desarrollo de la fibra óptica o de redes inalámbricas de banda ancha en los últimos años.

El mercado también se regula a esos tres niveles, p. ej. en el nivel federal (nacional) por medio de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), a nivel estatal por medio de las "comisiones de investigación sobre servicios públicos" (PURC) y a nivel local por medio de las agencias municipales. El alcance de los mercados regulados varía: el FCC regula todas las comunicaciones inalámbricas (incluida la radio y la TV) y todas las comunicaciones interestatales e internacionales, mientras que las PURC estatales regulan las comunicaciones intraestatales y la regulación de la TV por cable la llevan a cabo las PURC o las municipalidades.

Un importante punto de inflexión en el mercado de las telecomunicaciones de los EE. UU. se produjo a finales de los 70 y principios de los 80 y especialmente en 1984, cuando una sentencia judicial terminó con el monopolio de AT&T en las telecomunicaciones interestatales e internacionales (la telefonía local e intraestatal siempre fue competitiva). Esto impulsó la competitividad en las telecomunicaciones de larga distancia e inalámbrica y permitió la entrada de muchas otras redes privadas en los crecientes mercados de la telefonía a larga distancia y de datos.

3 Creación de Southern Pacific Communications Company (Sprint)

El ferrocarril Southern Pacific (SPR), como otras redes ferroviarias, operaba un sistema de telefonía interno, primero usando la telefonía basada en cobre y luego, a partir de los años 50, usando sistemas de radio de microondas con torres ubicadas en el ROW del ferrocarril a lo largo de las vías. Esta última tecnología les permitía a los transportistas comunicarse directamente con los maquinistas de trenes del ferrocarril y también eliminó la necesidad del ferrocarril de realizar trabajos de mantenimiento periódicos en su amplia red de cables de antena montados en postes. Reconociendo que había una oportunidad para usar esta "red privada conmutada" de manera comercial vendiendo el excedente y la capacidad no usada para otros negocios, SPR creó la Southern Pacific Communications

[351] TeleGeography, base de datos de GlobalComms (por suscripción), disponible en www.telegeography.com

Company (SPCC) en enero de 1970 para ofrecer acceso público y empresarial a su servicio de centrales secundarias privadas automáticas (PBX). En ese momento, los EE. UU. tenían un monopolio de telecomunicaciones nacionales e internacionales regulado, que era AT&T[352].

La red SPR-SPCC empezó a operar en diciembre de 1973 y en julio de 1974 SPCC se convirtió en la primera compañía diferente de AT&T que proporcionaba telecomunicaciones de voz por medio de radio por microondas. Este movimiento creó un importante competidor nacional para AT&T, porque SPCC pudo beneficiarse de una regulación del regulador de telecomunicaciones nacional de los EE. UU., la FCC, que abrió el mercado. La regulación, hecha en 1971, solicitaba a AT&T que proporcionara a los proveedores de servicio competidores libre acceso a sus centrales telefónicas locales (es decir, abonados finales de AT&T). Sin embargo, una serie de procesos judiciales entre AT&T (para proteger su monopolio), la FCC y las redes competidoras (incluido SPCC) prolongaron la situación. Finalmente, la decisión judicial de abril de 1978 (conocida como "el caso Execunet II") forzó a AT&T a permitir a las redes privadas acceder a sus centrales telefónicas.

Creación de Sprint

En noviembre de 1978, después de una decisión clara del Tribunal Supremo a favor de la competencia en las telecomunicaciones, SPR intentó expandir su red de comunicaciones instalando cables de fibra óptica a lo largo de su ROW ferroviario. Un año después de la decisión de l Tribunal Supremo, SPCC vio cómo su base de clientes crecía de los 1.000 clientes estimados a casi 30.000 clientes. Debido al éxito de SPCC durante este período, SPR cambió el nombre de los servicios de SPCC y la propia SPCC por Sprint. Además SPR intentó derivar la filial a un tercero y posteriormente subarrendar capacidad para sus necesidades de comunicación internas.

A mediados de 1979, la red de Sprint había crecido para dar servicio a 72 ciudades, convirtiéndose en el mayor operador común de comunicaciones especializadas.

En 1981 Sprint tenía 200.000 clientes y gestionaba unas 60.000 llamadas de larga distancia al día con unas tarifas que eran entre un 20 y un 50 % más bajas que las de AT&T.

Finalmente, en 1983, SPR vendió Sprint a General Telephone & Electric Corporation (GTE Corporation), entonces la mayor empresa de telecomunicaciones de los EE. UU. diferente de AT&T. GTE pagó 940 millones de USD (consistentes en 740 millones de USD en efectivo y 200 millones de USD en deuda)[353].

[352] AT&T hacía uso de una central pública de conmutación y estaba por lo tanto regulada por la FCC.
[353] Esta compra tuvo lugar en la época en que GTE estaba posicionándose para lanzar una red nacional, dado el fin del monopolio de AT&T en el mercado de telefonía nacional de larga distancia (esto sucedió finalmente en 1984).

4 Creación de Southern Pacific Telecom (Qwest)

En 1988, SPR fue adquirida por Philip Anschutz, el propietario de Rio Grande Industries, una empresa matriz de Denver y Rio Grande Western Railroad. Los nuevos accionistas del ferrocarril y la administración creían que seguía existiendo el potencial de explotar el ROW existente de SPR para instalar infraestructura de comunicaciones adicional (es decir, cables de fibra óptica) y para comercializarla aunque SPR hubiera cedido su propiedad en Sprint[354]. Por consiguiente, en marzo de 1989, SPR creó Southern Pacific Telecommunications (SP Telecom) como una nueva empresa subsidiaria.

En septiembre de 1991, Philip Anschutz pagó 55 millones de USD para adquirir SP Telecom bajo la Anschutz Corporation, separándola de SPR. SP Telecom conservó los derechos completos y exclusivos para acceder al ROW del ferrocarril con el propósito de instalar infraestructura de telecomunicaciones, eliminando de este modo la posibilidad de que nuevos operadores usaran este ROW. En diciembre de 1944, SP Telecom adquirió otra empresa de telecomunicaciones (competidora): Qwest.

Como resultado, el ROW original de SPR llevó al final a la creación de dos redes de telecomunicaciones competidoras, Sprint y Qwest.

5 Resultados

Financieros

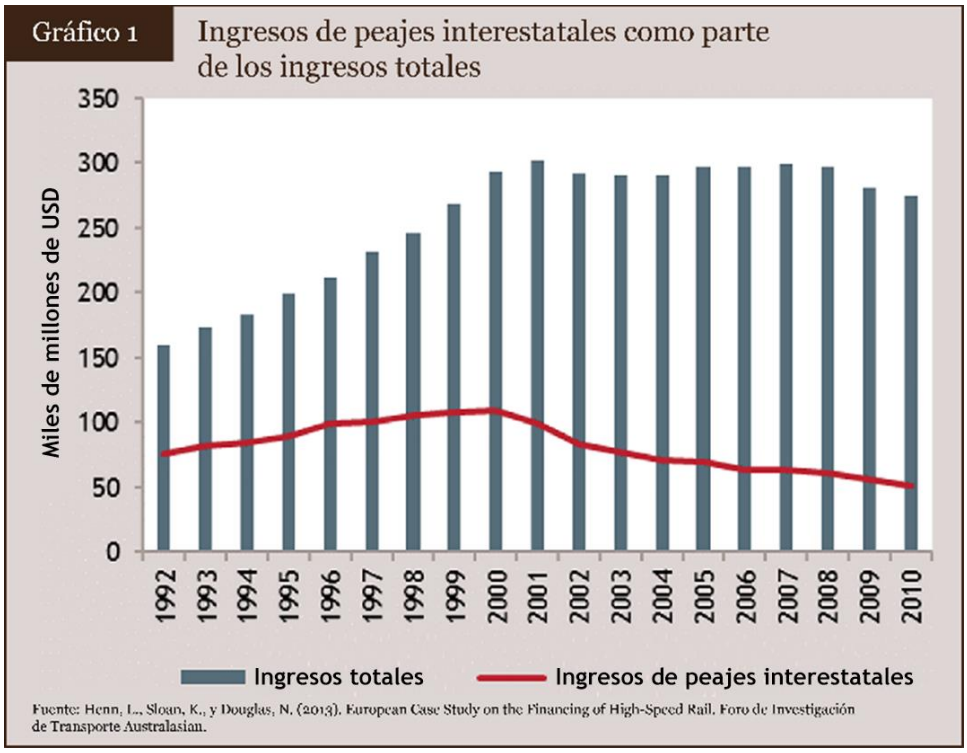
SPR consiguió derivar un valor significativo creando SPCC (más tarde Sprint) y SP Telecom. En el caso de Sprint (y de su predecesor SPCC) su base de clientes creció de 200.000 a 900.000 en 45 estados de los EE. UU. entre 1981 y 1984. A principios de los 80, Sprint era rentable, con 34 millones de USD de beneficios de explotación.

SP Telecom tenía unos ingresos anuales de más de 50 millones de USD en 1993 y daba empleo a unas 410 personas. El valor a largo plazo se derivó de la fusiones y adquisiciones (M&A) y de la oferta pública inicial (OPI) asociadas con cada empresa subsidiaria. Sprint fue adquirida por GTE, una empresa de telecomunicaciones grande, por casi 940 millones de USD, esto fueron “30 veces los ingresos estimados para 1982 y caso siete veces los activos netos”. SP Telecom (adquirida y rebautizada como Qwest) inició una OPI en junio de 1997. Esto le dio a la empresa una capitalización de mercado de 2,1 mil millones de USD.

A pesar de que no hay duda de que la comercialización de SPR de sus activos en telecomunicaciones y ROW beneficiaban mucho al ferrocarril, es importante recordar que estos impactos financieros específicos a largo plazo se produjeron gracias al momento de las compras, las adquisiciones y las OPI de las redes de Sprint y SP Telecom/Quest. El período hasta los 90 vio cómo se producía un aumento bastante rápido y consistente de los ingresos generados por el tráfico de telecomunicaciones a larga distancia (véase el Gráfico 1). Probablemente estas

[354] El acceso al ROW de SP para la instalación de cables de fibra óptica fue considerada como la razón principal para que Anschutz adquiriera SP.

empresas habrían obtenido valoraciones más bajas si se hubieran vendido más tarde, como consecuencia de la ruptura de la burbuja de telecomunicaciones e internet en los EE. UU. a principios de los años 2000 y el consecuente rápido descenso de los precios de las comunicaciones de datos y telefónicas (a pesar de que el uso crecía exponencialmente).



Los impactos a corto plazo y el valor subyacente de estas redes están claros, habiendo sido ambas construidas usando el ROW que pertenecía y utilizaba el ferrocarril y realizadas con inversiones privadas.

Otros

Sprint participó directamente en el aumento de la competencia en el mercado de telecomunicaciones de los EE. UU. A partir de los 70, cuando aumentó la presión sobre la FCC y AT&T para desregular el mercado, Sprint (y otras empresas como MCI) fueron actores clave en las causas judiciales y en los procedimientos de regulación que llevaron a la ruptura total del monopolio de AT&T. Aunque ni Sprint ni Qwest siguen existiendo hoy en día en su forma original (fueron readquiridas, fusionadas, rebautizadas y reorganizadas varias veces desde entonces), estas empresas desempañaron un papel clave en el desarrollo de la gran competitividad del mercado de las telecomunicaciones de los EE. UU. Esto subraya el potencial papel cambiante del juego que puede desempeñar el uso estratégico del ROW de los ferrocarriles en el desarrollo general del mercado de los servicios no ferroviarios.

Una marca del valor permanente del ROW es que Union Pacific Railroad, que ahora es propietaria del antiguo sistema SPR, continúa ofreciendo “derechos de vía del ferrocarril para conectar las mayores zonas metropolitanas y otras regiones

geográficas situadas al oeste del río Mississippi".[355] Union Pacific opera actualmente más de 32.000 millas de ROW y "mantiene la presencia en el mercado de fibra óptica e inalámbrico potenciando activos, incluyendo la continuación como suministrador de ROW y de instalaciones inalámbricas". Union Pacific continúa administrando sus telecomunicaciones internas.[356]

6 Conclusión

Este caso destaca cómo SPR fue capaz de capturar una oportunidad de negocio en el mercado (liberalizador) de larga distancia de los EE. UU. usando su red de telecomunicaciones interna y el ROW ferroviario para fines comerciales.

A la vez que el mercado crecía, los negocios en los EE. UU requerían una conectividad de datos a nivel nacional de mayor capacidad de los operadores que eran competencia de aquel entonces monopolístico sistema de comunicaciones de AT&T. SPR vio esta oportunidad en 1972 y buscó maneras de usar su red de telecomunicaciones por microondas para las telecomunicaciones de larga distancia. Este movimiento debilitó el antiguo monopolio de larga distancia de AT&T y abordó la demanda creciente de conectividad de datos. En 1988, bajo un nuevo propietario, SPR volvió a ver una oportunidad de explotar su ROW existente para proporcionar nueva tecnología de telecomunicaciones, líneas de fibra óptica subterráneas.

El caso SPR es único en cuanto sus ROW se usaron y comercializaron en dos ocasiones distintas, primero para las telecomunicaciones por microondas y más tarde para cables de fibra óptica. En ambos casos llevó al surgimiento de empresas exitosas que tenían un gran valor en el momento de su venta (Sprint a GTE, por unos 18 mil millones de USD) y OPI (SP Telecom como Qwest, en aproximadamente 2,18 mil millones de USD). El caso de SPR debe verse como un ejemplo específico de una oportunidad más general abierta a muchos ferrocarriles (es decir, reconocer una oportunidad de negocio específica basada en activos ferroviarios existentes). Un cambio en la tecnología disponible y en el ambiente regulador le permitió a SPR vender la capacidad excedente en una actividad de apoyo esencial (comunicaciones internas que utilizan el ROW del ferrocarril) sin reducir la capacidad o la confiabilidad de los servicios de comunicaciones esenciales para las operaciones ferroviarias, la actividad principal de SPR.

[355] Union Pacific: Fiber Optic Overview. Obtenido de: https://www.up.com/aboutup/community/telecom/overview/index.htm
[356] Ibíd.

Referencias

Breen, D., Comisión Federal de Comercio (2004). *The Union Pacific/Southern Pacific Rail Merger: A Retrospective on Merger Benefits*. Obtenido de https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/union-pacific/southern-pacific-rail-merger-retrospective-merger-benefits/wp269_0.pdf

Lawrence, Martha; Ollivier, Gerald. 2015. *Attracting Capital for Railway Development in China*. Banco Mundial, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23800 Licencia: CC BY 3.0 IGO. URI: http://hdl.handle.net/10986/23800

O'Reilly, B., Harrington, A. Fortune Magazine (1999). Billionaire Next Door Philip Anschutz may be the richest American you've never heard of. But this in many ways ordinary guy is an extraordinary businessman, as we learned when we went hunting for the elusive. Obtenido de: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/09/06/265307/index.htm

Oficina de Transporte Terrestre. *Financial and Statistical Reports (R-1)*. Obtenido de http://www.stb.dot.gov/stb/industry/econ_reports.html

TeleGeography, base de datos de GlobalComms (por suscripción), disponible en www.telegeography.com

Union Pacific Railway Corp. (1994-2005). *Informes 10-K*. Obtenido de http://www.sec.gov/edgar/searchedgar/webusers.htm#.VSLHFtLER8E

Union Pacific: Fiber Optic Overview. Obtenido de: https://www.up.com/aboutup/community/telecom/overview/index.htm

Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos (2002). R*eport to the Chairman, Committee on Transportation and Infrastructure, House of Representatives*. Obtenido de http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GAOREPORTS-GAO-02-524/pdf/GAOREPORTS-GAO-02-524.pdf

Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos (2002). *Railroad Regulation: Changes in Freight Railroad Rates from 1997 through 2000*. GAO-02-524. Obtenido de http://www.gao.gov/assets/240/234838.pdf

UtahRails.net (2015). *SP and Sprint*. Obtenido de: http://utahrails.net/sp/sprint.php

UtahRails.net (2015). *Southern Pacific Corporate History*. Obtenido de: http://utahrails.net/sp/sp-corp-hist.php