



“LANZAMIENTO DE NEXTEL CHILE 3G”

**CASO DE ESTUDIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Guillermo Melo Hernández
Profesor Guía: Ismael Oliva B.**

Santiago, Agosto 2014



Lanzamiento de Nextel Chile 3G

Ya habían transcurrido nueve meses desde que en Septiembre del 2012 Nextel Chile, empresa perteneciente al Holding estadounidense NII (proveedor de servicios de comunicaciones móviles en México, Brasil, Argentina y Chile), finalizara la última etapa del lanzamiento comercial de su nueva red de comunicaciones móviles de tercera generación 3G, cuya implementación fue un proyecto que tomó casi 3 años en su ejecución, y una inversión superior a los U\$380 millones¹.

El objetivo que se había establecido, era alcanzar en 5 años una participación de mercado del 10% del total de abonados del país². En Junio del año 2013, cumplidos nueve meses desde el lanzamiento de la operación 3G, la participación de mercado alcanzaba un 0,5%, cifra que era solo un 0,04% superior a la participación con que había finalizado el año anterior. Con esto, se estaba generando una brecha cada vez mayor entre los resultados proyectados como meta y los que estaban siendo logrados (Ver **Anexo 1**).

Con estos primeros resultados, se hacía necesario revisar la estrategia y definiciones establecidas como base para la creación de la nueva compañía. Según había señalado Estanislao Peña cuando fue nombrado presidente de Nextel Chile a fines del 2012:

“Mi labor es acelerar y profundizar la captación de clientes de acuerdo al target que buscamos. Yo inicio mi gestión con una empresa en operaciones, con redes, puntos de venta y servicios en marcha. Ya no somos proyecto y todo lo que diseñamos para desafiar al mercado chileno hoy está en marcha. Los principales ejes son claros: seguir atrayendo clientes de alto tráfico y crecer fuerte en el mercado corporativo, dos segmentos en donde la

¹ SOFOFA. Entrevista a Estanislao Peña. [en línea]. < <http://web.sofofa.cl/noticia/estanislao-pena-nuestra-estrategia-es-crecer-en-nichos-especificos-clientes-con-alto-trafico-y-corporativo/> > [consulta: 30 mayo 2014]

² DiarioFinancieroTV. Claudio Hidalgo, presidente de Nextel Chile. [en línea]. < <https://www.youtube.com/watch?v=meerSUKeAU0> > [consulta: 30 mayo 2014]

combinación de nuestros servicios de telefonía celular y servicios integrados son muy valorados, por la eficiencia que se logran en los gastos de comunicación móvil”.

Estanislao y el Comité de Dirección debían entonces realizar los cambios y ajustes necesarios en la estrategia que permitieran asegurar el crecimiento rentable y alcanzar las metas establecidas de captación de clientes.

1. Industria de Comunicaciones Móviles de Voz y Datos en Chile

Fue en la década de los 80 cuando en Chile se realizaron los primeros desarrollos de implementación de telefonía móvil. No obstante, dadas las limitaciones en la regulación de cargos de acceso y el elevado costo de los equipos, fue una tecnología que no estaba al acceso para la mayor parte de la población.

El crecimiento y penetración no comenzó realmente sino a partir de 1997. En ese año, la cantidad de equipos activos alcanzaba un nivel de 2,8 por cada 100 habitantes. Desde entonces comenzaron una sucesión de cambios regulatorios con respecto a la tarificación, lo cual sumado a la entrada de nuevos competidores, permitió aumentar en dos años la tasa de penetración hasta un nivel de 15 equipos por cada 100 habitantes.

Para Junio del año 2013, el nivel de penetración era superior al 139% (ver **Anexo 2**), donde la industria de las comunicaciones móviles estaba dominada por tres empresas, las cuales en conjunto tenían un 98,72% de participación de mercado. El restante 1,28% estaba distribuido en empresas que habían hecho su ingreso a competir tan solo el año anterior.

1.1 Proveedores

Si bien cada empresa de telefonía móvil establecía su propio modelo de negocio y por lo tanto podía tener proveedores para determinados productos y servicios, existían dos áreas donde era común la existencia de proveedores: la implementación y mantención de la infraestructura de red; y la fabricación de equipos móviles.

a) Proveedores de infraestructura de red

Para establecer comunicación a través de un teléfono móvil, se requería una infraestructura que básicamente consistía en la combinación de una red de estaciones

transmisoras-receptoras de radio (repetidores, estaciones base) y una serie de centrales telefónicas de conmutación. En su operación, el teléfono móvil establecía comunicación con una de las estaciones base, y a medida que el usuario iba cambiando de ubicación, los sistemas computacionales que administraban la red iban cambiando la llamada a la siguiente estación base en forma invisible para el usuario. Este conjunto de elementos era conocido como infraestructura de red.

Los proveedores de infraestructura de red eran grandes compañías multinacionales, donde el mercado estaba dominado por un grupo reducido de competidores. De acuerdo al análisis realizado por la consultora Gartner, donde evaluó a los proveedores según su capacidad de ejecución y su visión global de mercado, los líderes de la industria de infraestructura de red a nivel mundial para año 2012 eran Ericsson, Nokia Siemens, Huawei y Alcatel Lucent.

Figura A: Cuadrante Mágico de Gartner para proveedores de infraestructura de Red



b) Proveedores de Equipos de telefonía móvil

Al igual que en el caso de infraestructura de red, el mercado de fabricantes de teléfonos móviles estaba dominado por un conjunto reducido de empresa multinacionales. De

acuerdo a las ventas registradas de equipos móviles a usuarios finales durante el año 2012, más de la mitad provenían solo de 4 fabricantes, quienes en su conjunto concentraron el 52,5% (ver **Anexo 12**). Durante ese año, el líder mundial en ventas fue la empresa de origen surcoreano Samsung, logrando obtener una participación de mercado del 22% y más de 384 millones de unidades vendidas. En segundo lugar se ubicó la multinacional de origen finlandés Nokia con una participación del 19,1% y venta de 334 millones de unidades. En tercer lugar se posicionó la Norteamérica Apple con un 7,5% de participación y 130 millones de unidades vendidas.

1.2 Usuarios del Servicio

A junio del 2013, en Chile existía una cantidad superior a 24 millones de abonados a telefonía móvil, lo cual significaba una penetración del 139,48%. Las compañías de Telecomunicaciones, segmentaban a los usuarios según dos dimensiones, las cuales por una parte consideraban el tipo de contrato que habían establecido el abonado con la compañía proveedora del servicio (lo cual podía ser en modalidad prepago o postpago) y por otra parte se consideraba la naturaleza del cliente propiamente tal (es decir si pertenecía al segmento persona o era una empresa). En la figura B se puede ver la cantidad de abonados en cada uno de los segmentos definidos a Junio del 2013.

Figura B: Cantidad de abonados por cada segmento³

		Por Tipo de Contrato	
		Postpago	Prepago
Por Naturaleza de Cliente	Persona	4.6 millones	17.4 millones No era posible determinar la división entre personas y Empresas. Abonados no requerían firmar un contrato
	Empresa	2.5 millones	

³ Elaboración del autor, en base a información publicada por el Gobierno de Chile

A continuación se describe las principales características de cada una de las dimensiones de segmentación:

a) **Segmentación según tipo de Contrato**

El primer criterio de segmentación que se establecía, consideraba el tipo de relación contractual que existía entre el cliente y la compañía, y si bien había algunas variantes adicionales, en general la clasificación era en dos categorías:

- i. **Clientes con Contrato o Postpago:** Como su nombre lo indica, bajo esta modalidad se firmaba un contrato entre el cliente y la compañía proveedora del servicio. El cliente pagaba un cargo fijo mensual por un paquete que incluía, generalmente, una cantidad de minutos para comunicación de voz y, según el plan, podía acceder a servicios adicionales como buzón de voz, mensajes de texto, mensajería multimedia, roaming internacional, entre otros. En algunos casos, también se definía una tarifa diferente por la utilización de servicios por sobre la bolsa inicial acordada los cuales eran tarificados como “sobre tráfico”. El pago se realizaba de manera ex post a la utilización de los servicios para lo cual se generaba una factura mensual.
- ii. **Clientes Modalidad Prepago:** Bajo este sistema, el cliente debía abonar anticipadamente un monto de dinero a su cuenta, a través de distintos medios de recarga habilitados. De acuerdo al saldo que tuviera disponible en su cuenta, podía acceder a los servicios de voz y datos móviles. En este caso, los usuarios no tenían obligación ni el compromiso de pagar una cantidad fija mensual, y tampoco se requería revelar información personal (individualizarse) con la compañía.

En cuanto a los atributos que eran valorados por los clientes en cada categoría, estos dos grupos se diferenciaban, en general, en que los que conformaban el grupo postpago deseaban ser reconocidos como clientes y disfrutar de algunos beneficios como por ejemplo renovar sus equipos telefónicos a un precio rebajado (subvencionados por la empresa de telefonía), poder pagar a fin de mes su cuenta y no tener que preocuparse de estar realizando recargas periódicas para evitar la interrupción del servicio al quedarse sin saldo en su cuenta. Por otro lado, el cliente del segmento prepago valoraba no tener que comprometerse a realizar un pago mínimo mensual y a pagar solo en la medida de lo que consumía.

Con respecto a los ingresos que un cliente promedio representaba para las compañías, estos se medían a través de un índice llamado ARPU (acrónimo en inglés de *Average*

Revenue per User o ingresos medios por usuario), y si bien este índice tenía ciertas variaciones entre las distintas compañías, a nivel de la industria un cliente prepago promedio realizaba un gasto mensual que iba entre los \$3.000 y \$4.500 llamando entre 50 y 80 minutos al mes. Por otra parte, la facturación promedio para un cliente con modalidad postpago se elevaba por sobre los \$20 mil, consumiendo entre 150 y 220 minutos mensuales en tráfico de voz, por lo que este último grupo se visualizaba mucho más atractivo para las empresas proveedoras de servicios.

No obstante lo anterior, la distribución de usuarios entre estas dos categorías era históricamente superior en el segmento prepago que postpago. A Junio del 2013, se registraban más de 7 millones de abonados con contrato y más de 17.4 millones en modalidad prepago, es decir, un 71% de los abonados funcionaban bajo modalidad prepago (ver **Anexo 3**).

b) Segmentación por Naturaleza del Cliente

El segundo criterio de segmentación que utilizaban las compañías, era de acuerdo a la naturaleza del cliente. En este caso, la clasificación se realizaba según si quien suscribía el servicio correspondía a una persona natural (Segmento Residencial) o a una empresa (Segmento Comercial).

Debido a que los usuarios del segmento prepago no suscribían contratos formales con los operadores, existía una cantidad significativa de ellos para los cuales no era posible determinar si pertenecían al Segmento Personas o Empresas. Dado lo anterior, a Junio del 2013 la cantidad de abonados no Clasificados por categoría de clientes, era del 71% del total de abonados. Para aquellos que sí tenían clasificación, el 65% correspondía a usuarios Personas y el 35% restante a usuarios Empresas, valores que se habían mantenido sin mayores variaciones durante los últimos 3 años (ver **Anexo 4**)

1.3 Competidores

La competencia en la industria de las comunicaciones móviles se había desarrollado bajo un esquema de oligopolio, donde un grupo reducido de empresas dominaba el mercado. La explicación a este fenómeno estaba determinada principalmente por las dificultades y costos que debía enfrentar una empresa que buscara hacer ingreso como un nuevo competidor.

Barreras de Entradas.

En Chile, los servicios de comunicaciones estaban sujetos a una fuerte regulación por parte del Estado, existiendo una Ley General de Telecomunicaciones y una Subsecretaría (Vice Ministerio) encargada de asegurar su aplicación y sancionar los incumplimientos por parte de las empresas. Las barreras de entrada que caracterizaban a este mercado, estaban dadas tanto por la fuerte inversión inicial que debían realizar los nuevos participantes, así como también por una serie de aspectos legales establecidos y fijados por la autoridad y que debían ser cumplidos por las compañías:

i. Utilización de espectro radioeléctrico. El espectro era un recurso público y escaso y no susceptible de dominio de propiedad. La administración y asignación de derechos de uso y goce estaba regulado por la mencionada ley General de Telecomunicaciones y era aplicada por el Gobierno de Chile, quien otorgaba los permisos de utilización para las compañías.

ii. Cargos de acceso. Correspondía al monto que debía pagar una compañía para iniciar o terminar una llamada a través de la red de otra compañía. Es decir, era el pago o “peaje” que debía ser pagado por establecer una comunicación entre dos usuarios que se encontraban en redes de distintos operadores. Este monto era fijado por el Gobierno de Chile cada 5 años. De acuerdo a un informe presentado el año 2011 por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), Chile era el país que presentaba el valor más alto para el Cargo de Acceso entre todos los países miembros de la organización (ver **Anexo 13**).

iii. Disponibilidad de sitios para instalación de torres y antenas. El año 2012, se aprobó en Chile la ley que regulaba la instalación de antenas emisoras y transmisoras de servicios de telecomunicaciones. Dicho cuerpo regulatorio, establecía restricciones a la instalación de nuevos sitios en zonas donde la intensidad del campo eléctrico ya había alcanzado un cierto valor (por lo tanto, esta limitación afectaba a los nuevos entrantes o a quien quisiera instalar una antena adicional en una zona de restricción). La ley también regulaba la localización de antenas en las cercanías de zonas sensibles como establecimientos hospitalarios, asilos de ancianos, salas cuna, jardines infantiles y establecimientos educacionales.

El año 2012 en Chile, marcó una serie de hitos en el mercado de las Telecomunicaciones, tanto por la incorporación de nuevos competidores, como por cambios en la regulación que apuntaban a mejorar las condiciones de competencia dentro de la industria.

Para esa fecha, los proveedores de servicio de comunicaciones móviles de voz y datos se dividían en dos categorías:

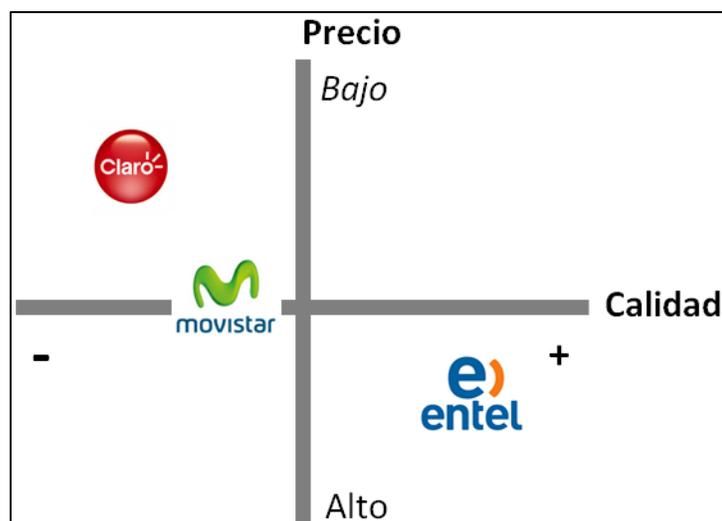
a) Operadores con red propia

Eran aquellos que tenían adjudicado derechos de uso y explotación de espacio radioeléctrico sobre el cual cada uno había creado su propia red y transmitían las comunicaciones de sus usuarios operando su propia infraestructura. En este grupo, al año 2013, existían 5 compañías: Movistar, Entel, Claro, Nextel y VTR. De ellas, tanto Nextel como VTR habían ingresado al mercado durante el año 2012.

Respecto de la percepción que tenían los consumidores para las tres principales compañías que concentraban más del 98% de los abonados (Entel, Movistar y Claro), Entel era la mejor valorada en cuanto a la relación precio/calidad pues, aun cuando era la que tenía relativamente un costo mayor, también poseía el más alto nivel de aprobación del mercado en cuanto a calidad de servicio.

Los posicionamientos relativos respecto a percepción de calidad por parte de los abonados, y de precios, se pueden ver en la Figura C

Figura C: posicionamiento relativo de Calidad y Precio para Entel, Movistar y Claro



i. Movistar

Era filial del grupo español Telefónica. A Junio del 2013 era el líder del mercado si se tomaba como referencia la cantidad de abonados, los cuales a esa fecha superaba los 9 millones de abonados con lo cual tenía un 37,3% de participación de mercado. Ofrecía a sus clientes servicios de telecomunicaciones inalámbricos de voz y datos con una oferta comercial combinada de prepago y postpago donde la composición de su cartera de cliente se distribuía en un 73% de equipos en modalidad prepago, y el resto en modalidad de contrato o postpago (ver **Anexo 5**)

Movistar operaba una red propia con cobertura nacional (Chile continental), que al año 2013 estaba formada por 2.041 sitios activos (ver **Anexo 9**). La oferta de servicios a sus clientes consistía en:

- Comunicación por Voz
- Banda Ancha móvil a través de dispositivos (pinchos) y navegación en el equipo telefónico
- Servicio de valor agregado y roaming
- Transmisión de datos, M2M y otros servicios para empresas

Como una forma de generar fidelidad y beneficios adicionales a sus clientes, Movistar había creado el Club Movistar, a través del cual podían acceder a beneficios y descuentos en tiendas asociadas, principalmente en alimentación y recreación.

Con respecto a los resultados financieros, al cierre del año 2012, registró ingresos ordinarios por MM\$973.923 lo cual significó un aumento del 3,2% con respecto al 2011 (ver **Anexo 9**).

ii. Entel S.A.

Entel era el acrónimo de Empresa Nacional de Telecomunicaciones, la cual en su inicio fue una empresa estatal pero que finalizó su privatización en 1992. A Junio del 2013 era la segunda empresa de comunicaciones móviles medido según la participación de mercado, que a esa fecha superaba los 9.1 millones de abonados con un 37,27% de participación de mercado. La composición de su cartera se distribuía en un 36% en modalidad postpago y el restante 64% en modalidad prepago (ver **Anexo 6**).

Aun cuando Entel tenía una menor cantidad de suscriptores y menor participación de mercado que Movistar, sus ingresos ordinarios fueron mayores en el año 2012 (ver **Anexo 10**). Esto se explicaba debido a que su cartera de abonados era superior en abonados del segmento postpago, los cuales en promedio generan un mayor ARPU respecto a los del grupo de prepago.

Al igual que Movistar, Entel operaba una red propia de telecomunicaciones, la cual al año 2013 estaba conformada por 4096 sitios a lo largo del país (ver **Anexo 9**). A diferencia de los demás operadores, era el único que tenía cobertura en la Isla de Pascua.

Entel también ofrecía a sus clientes un programa de beneficios llamado Zona Entel, a través del cual realizaba alianzas con establecimientos comerciales de distintos rubros para que sus abonados pudieran acceder a los comercios asociados con descuentos y condiciones preferenciales.

Con respecto a calidad de servicio y atención a clientes, Entel recibió el 2011 por noveno año consecutivo el primer lugar en el Índice nacional de Satisfacción de Consumidores en la categoría de Telefonía Móvil (ranking que era elaborado por ProCalidad y Revista Capital). Con este reconocimiento, Entel era el referente de la industria en cuanto a calidad de servicio.

iii. Claro Chile

Desde el 2005 se transformó en filial de la compañía mexicana América Móvil, que era la cuarta compañía de telecomunicaciones más grande del mundo. En Chile, era el tercer competidor en la industria de acuerdo a la cantidad de abonados, donde a Junio del 2013 tenía una participación de mercado superior al 24% lo que correspondía a más de 5,9 millones de abonados, de los cuales un 80% correspondían a modalidad de prepago (ver **Anexo 7**).

Su origen se sitúa en el año 1995 cuando se constituye la sociedad Chilesat Telefonía Personal S.A. A comienzos del año 1997 se produce su asociación con la empresa norteamericana Qualcomm, incorporándose ésta última a la propiedad de la compañía. A mediados del año 1997 comenzaron los primeros trabajos de construcción e instalación de la red para la prestación de los servicios de telefonía móvil. Claro poseía una red propia de

telecomunicaciones, la cual estaba formada por 2.206 sitios con cobertura nacional (ver **Anexo 9**).

Como beneficio adicional para sus abonados, Claro había establecido el Club Claro, que era de similares características al Club Movistar y a Zona Entel, pero con una red de beneficios más limitada que los anteriores.

iv. VTR

VTR Wireless S.A. fue uno de los dos operadores con red propia que ingresó al mercado durante el año 2012. Formaba parte del grupo de empresas VTR, el cual además de tener presencia en telefonía móvil, estaba presente en los mercados de acceso a internet residencial, televisión pagada y telefonía local a través de VTR Banda Ancha S.A. y servicios de larga distancia a través de VTR GlobalCarrier S.A. Inició sus operaciones en como operador de telefonía móvil en Mayo del 2012, y a Junio del 2013 contaba con 78.794 abonados, lo cual representaba un 0,31% de participación de mercado. Del total de sus abonados, un 49% estaba en modalidad de prepago.

En cuanto a la conformación de su red de telecomunicaciones, VTR contaba al año 2013 con 506 sitios (ver **Anexo 9**), que si bien estaban distribuidos a lo largo del país, no otorgaba cobertura sobre el 100% del territorio nacional. Por lo anterior, la empresa había establecido un acuerdo de Roaming Nacional con Movistar, acuerdo a través del cual los clientes abonados a VTR podrían utilizar la red de Movistar en aquellas zonas donde la red de VTR no tenía alcance o cobertura.

b) Operadores Virtuales Móviles

Correspondían al segundo tipo de operadores móviles. Eran prestadores de servicio de comunicaciones móviles de voz y datos que operaban sin tener espectro de frecuencia asignado, es decir, no poseían una red propia. Estas compañías debían establecer la comunicación de sus abonados a través de las redes e infraestructura de alguno de los operadores con red propia con el cual debían previamente acordar una relación comercial en un esquema de cliente mayorista, adquiriendo una determinada cantidad de tráfico para

posteriormente comercializarlo ocupando como marca su propio nombre, generalmente apuntando a un nicho específico de mercado.

Debido a que un operador virtual no requería construir ni mantener una red de telecomunicaciones, así como tampoco requería obtener derechos de utilización del espectro de radiofrecuencia, requería de una inversión inicial menor para ingresar al mercado. Una vez en operación, se focalizaban en la gestión comercial con sus clientes, y no en las tareas de mantención de una red.

i. Virgin Mobile

Si bien hasta fines del año 2012 existían 27 empresas que habían obtenido la autorización por parte del Gobierno de Chile para iniciar actividades como operadores virtuales, solo tres habían ingresado al mercado con una oferta comercial. De estas 3 empresas, Virgin Mobile era la que había obtenido los mejores resultados, constituyéndose en el operador virtual con mayor participación de mercado a Junio del 2013.

Inició sus operaciones en Chile el año 2012 con una estrategia que apuntaba en un 100% al segmento de abonados prepago. Estableció un acuerdo comercial con Movistar para utilizar sus redes y a través de ellas cursar las comunicaciones de voz y datos de sus abonados. A Junio del 2013 había alcanzado una cifra de 105.606 abonados, lo cual representaba un 0,43% en participación de mercado.

1.4 Servicios Complementarios: El desarrollo de las Aplicaciones de Mensajería

A comienzos 2013, en Chile aproximadamente el 20% de los teléfonos móviles eran smartphones, esperando que para fin de año esa cifra fuera del orden del 28% y, según las proyecciones que había realizado la empresa norteamericana Cisco, para el año 2017 se habría logrado un 100% de penetración de estos dispositivos, contando con un smartphone por cada habitante del país.

Junto con el desarrollo de este nuevo tipo de equipos móviles, se había generado también una industria de desarrollo de aplicaciones de mensajería como Whatsapp, Line y Messenger, las cuales estaban modificando el comportamiento de los usuarios de telefonía móvil, pues a través de estas aplicaciones era posible enviar y recibir una cantidad ilimitada

de mensajes de texto, video y archivos en forma gratuita a través de la red de datos, sin importar donde se encontrase ubicado el receptor.

2. Empresa Nextel

Nextel Chile era una empresa perteneciente a NII Holdings, Inc. (NII), una sociedad constituida en el año 2000 con oficinas principales en la ciudad de Reston (Estado de Virginia en Estados Unidos). Su ingreso al mercado chileno se produjo el año 2000 a través de la adquisición de un grupo de empresas concesionarias que prestaban servicios de “trunking analógico”. Aun cuando las concesiones que había adquirido eran para operar un servicio de radio trunking, Nextel pudo a través de capacidades tecnológicas interconectarse con la red pública telefónica y ofrecer como servicio adicional a la comunicación por radio, la posibilidad de hacer y recibir llamadas con los usuarios de la red pública telefónica.

La tecnología utilizada por Nextel fue conocida como iDEN (Integrated Digital Enhanced Network o Red Mejorada Digital Integrada), y su principal característica era que permitía, a través de pulsar solo un botón, establecer una llamada o conferencia con cualquiera de sus abonados. Este sistema era conocido como PTT o sistema “Push to Talk”. Si bien el PTT era característico de las comunicaciones por radio (estilo “walkie-talkie”), fue Nextel quien lo introdujo en los teléfonos móviles y era el líder de la industria en proveer este sistema de comunicación en todos los países donde tenía operación.

A mediados del año 2009, Nextel participó en la licitación realizada por el Gobierno de Chile, a través de la cual se adjudicarían nuevos permisos de utilización de espectro de radiofrecuencia las cuales podían ser utilizadas para construir redes de comunicaciones de tercera generación (3G). Esta licitación, tenía como objetivo permitir el ingreso de más operadores de servicios de telecomunicaciones móviles de voz y datos y de esa forma ampliar la cantidad de competidores con red propia que hasta ese entonces eran tres (Entel, Movistar y Claro). Como resultado del proceso de licitación, y en base a las propuestas técnicas y económicas, los nuevos permisos de utilización de espectro de radiofrecuencia fueron otorgados a las empresas Nextel y VTR, quienes debían entonces construir sus redes de telecomunicaciones en los plazos definidos por la autoridad.

La adjudicación del nuevo espectro de frecuencia significó en la práctica que Nextel debía embarcarse en el desafío de realizar un start up, pues la base de clientes que tenía con la red iDEN era muy pequeña y de cobertura solo en algunas ciudades del país (Santiago, Valparaíso, Concepción y Antofagasta), por lo cual debía prepararse para operar un nuevo modelo de negocios: evolucionar desde el segmento corporativo hacia el mercado de personas, manteniendo la estrategia de posicionamiento en consumidores de altos niveles de tráfico de comunicación de voz e incorporando en su oferta el servicio de transmisión de datos móvil.

En la tarea de desplegar su nueva red de última generación, además de ofrecer los servicios de voz y datos (internet móvil de alta velocidad), Nextel también llevaría la comunicación por PTT desde una frecuencia de trunking a la nueva que le había sido asignada. Para esta tarea, se seleccionó a la empresa Huawei como el proveedor para el desarrollo de la nueva red, principalmente debido a la exitosa experiencia que se había tenido años antes en Perú con este proveedor.

Desde el punto de vista de los servicios que se ofrecerían a los clientes, el PTT o Prip (Prip era el nombre comercial dado por Nextel al PTT) sería el elemento diferenciador y exclusivo con el que la empresa buscaba posicionarse y competir en el mercado de telefonía 3G. Como definición comercial, todos los planes de voz y datos incorporaban el servicio Prip, el cual sería ofrecido en forma ilimitada sin tarificación marginal por uso, pagando solo el plan mensual contratado, lo cual permitía establecer comunicación a través de PTT con cualquier usuario de Nextel en Estados Unidos, México, Brasil, Perú y Argentina. Adicionalmente tenía la funcionalidad de realizar llamadas grupales, donde se podía crear grupos de hasta 5 contactos y hablar con ellos simultáneamente (ver **Anexo 14**)

Dadas las características que tenía el servicio Prip en que solo podía ser utilizado como medio de comunicación con otros usuarios de Nextel, es que desde el punto de vista del consumidor generaba más valor mientras mayor fuese la cantidad de personas de su entorno o comunidad con las cuales pudiera utilizar el servicio en forma periódica. En otras palabras, el Prip tenía la característica de generar externalidades de red, donde la utilidad de poseer el servicio aumentaba directamente mientras mayor era número de personas que también tuvieran el servicio contratado.

Por lo anterior, la estrategia de penetración que se estableció era posicionarse en clientes que se comunicaran en red, en forma intensiva y con foco principal en el segmento de clientes postpago, pues eran los que tenían un mayor ARPU (ingreso promedio por abonado). La estrategia no contemplaba iniciar una guerra de precios con el resto de las compañías para ganar participación de mercado, sino que a través de presentar un elemento diferenciador lograr el interés de los clientes por contratar los servicios de la compañía. Esto iba en línea con la estrategia de Nextel Internacional, pues tanto en Chile como en el resto de los países, el enfoque había sido posicionarse en clientes de alto consumo utilizando la ventaja que a través del PTT se ofrecía comunicación ilimitada con la red de usuarios que al año 2012 era de más de 10.000.000 de abonados.

Con respecto a la cobertura geográfica, la estrategia que se estableció para Chile fue, en una primera etapa, concentrar el esfuerzo comercial en la zona comprendida entre las IV y la VIII región del país, la cual contenía más del 77% de los habitantes del territorio nacional (ver **Anexo 16**), desarrollando también una red propia compacta y continua sobre esta zona y, en aquellos lugares fuera de estas regiones, donde la cobertura podría ser insuficiente, se implementó un acuerdo de Roaming Nacional para que los clientes de Nextel pudiesen utilizar la red de Entel y realizar a través de ella su comunicación de voz y navegación de datos. Como resultado, Nextel implementó una red propia que al año 2013 estaba formada por 773 sitios distribuidos por todas las regiones del país (ver **Anexo 9**).

Para las actividades de Ventas y Distribución, se implementó una fuerza de ventas directa que atendería al segmento de las grandes empresas, y se creó una red de sucursales que combinaba locales propios, distribuidores independientes y presencia en cadenas de retail. El despliegue de esta red se desarrolló considerando cinco tipos distintos de formatos, que variaban en tamaño, y servicios que eran posibles realizar en ellos:

- i. **CAP:** La más grande y completa. Consideraba servicios de venta y post venta, centro de atención de personas con mayor funcionalidad y procesamiento de tipo de solicitudes.
- ii. **Regular:** Servicios de venta y post venta. Sucursal con funcionalidad y procesamiento de tipo de solicitudes para atenciones de clientes similar a la CAP pero con menor personal y menor nivel de resolución.
- iii. **Express:** Solamente con servicio de venta.

- iv. **Kiosco:** Solamente con servicio de venta. Se ubicaban principalmente en centros comerciales con gran afluencia de público, en espacios comunes como pasillos o cerca de los accesos.
- v. **Retail:** Punto de venta al interior de las tiendas por departamento en centros comerciales.

En cuanto a la estrategia y plan de publicidad, se definió que no era necesario hacer una inversión significativa para convencer a las personas de contratar los servicios de la compañía, sino que se utilizaría a los mismos clientes que se iban incorporando al servicio para que hablarán sobre su experiencia con la compañía y el producto y, de esta forma, a través de la publicidad boca a boca se conseguiría más eficiencia del presupuesto invertido. La idea era posicionar el servicio eligiendo comunidades a partir de las cuales se pudiera dar un efecto de viralidad apelando a los atributos que tenía asociados el Prip con su externalidad de red.

Finalmente, el soporte operacional y procesos, fueron diseñados considerando como base atributos que los clientes valoraban en calidad en la atención, incorporando características que buscaban marcar una diferencia en los modelos de atención establecidos por el resto de la industria donde, por ejemplo, Nextel modificó su contrato para que fuera solo de una página y sin “letra chica”, o si un cliente estaba llamando al call center no tuviera que pasar por 5 niveles para conseguir hablar con una persona (es decir un árbol extendido del IVR). Como resultado, luego de más de dos años de proyecto, en los cuales se realizó la construcción de la nueva red, implementación de más de 77 nuevos puntos de venta, contratación y puesta en marcha de las áreas de apoyo, y con una inversión que hasta mediados del 2012 superaba los U\$380 millones, se realizó el lanzamiento comercial de la nueva red y nueva operación en tres etapas:

1. Marzo 2012: Se comenzó la comercialización de Banda Ancha Móvil (este hito fue llamado “Data Launch”)
2. Mayo 2012: Se realiza el lanzamiento del servicio de telefonía móvil con voz y datos (llamado “Commercial Launch”)
3. Septiembre 2012: Última etapa del lanzamiento, en la cual se realizó la activación del servicio PTT para toda la base de clientes en la red 3G

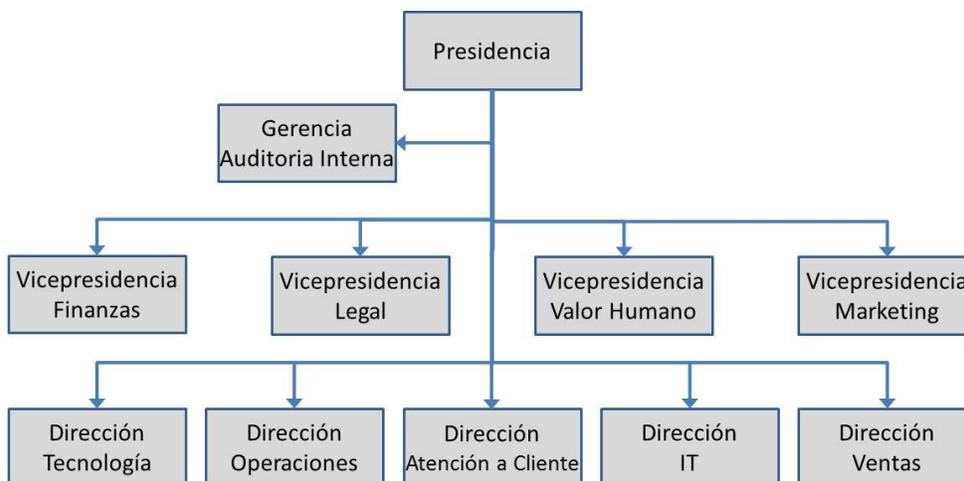
Para realizar la comunicación de los clientes en la nueva red 3G, Nextel realizó el lanzamiento junto a una nueva gama de equipos móviles, ofreciendo 5 modelos diferentes,

todos diseñados especialmente para Nextel por el fabricante Huawei, pues debían soportar la funcionalidad del Prip, la cual no era soportada por ninguno de los equipos disponibles en el mercado (ver **Anexo 15**).

Estructura Organizacional

Para poder responder a la nueva operación y atención de los nuevos clientes, Nextel también tuvo que adecuar su estructura de recursos humanos y aumentar su dotación de personal. Al 31 de Diciembre del 2012, la empresa contaba con un total de 944 colaboradores, los cuales estaban distribuidos en un esquema organizacional que se dividía en 4 Vicepresidencias (Finanzas, Legal, Valor Humano y Marketing), 5 Direcciones (Tecnología, Operaciones, Atención a Clientes, IT y Ventas) y 1 Gerencia (Auditoría Interna) que dependen jerárquicamente del Presidente de la compañía⁴:

Figura D: Estructura Organización de Nextel



3. Desafío

En Junio del 2013, cuando se cumplían 9 meses desde que había finalizado la última etapa del lanzamiento comercial, la participación de mercado de Nextel alcanzaba el 0,5%, una cifra aún lejana del objetivo del 10% establecida como meta. La misión que tenía su Presidente, de liderar a un equipo de casi 1000 personas para lograr que el proyecto se

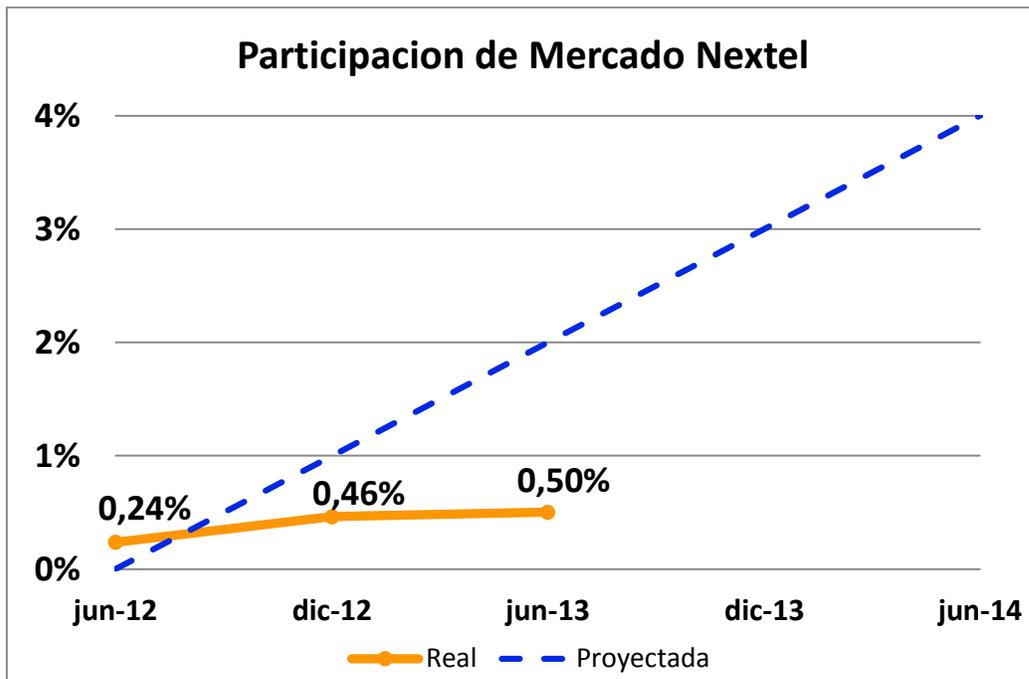
⁴ Extraído de “Estudio para la fijación de tarifas de los servicios regulados prestados por la concesionaria de servicio móvil de telefonía digital avanzando Nextel S.A. Periodo 2014-2019”

transformara en una empresa reconocida por su calidad de servicio y atención a los clientes, y que por sobre todo fuese rentable para sus accionistas, dependía en gran medida de las definiciones estratégicas y operacionales que habían sido tomadas y que estaban actualmente en ejecución.

Estanislao y el Comité de Dirección debían establecer las acciones que aseguraran el cumplimiento de los objetivos. A la luz de los resultados que se había obtenidos, ¿Cuáles eran los cambios que se requería realizar en la estrategia y definiciones tomadas para llevar a Nextel a lograr sus metas?

Anexo 1: Participación de mercado real de Nextel v/s nivel esperado

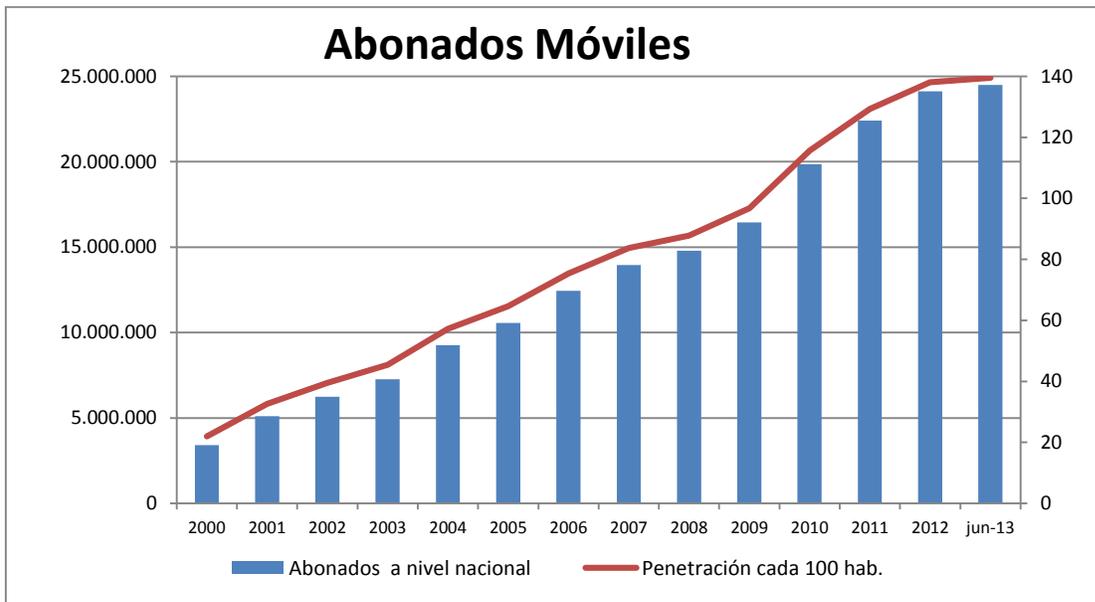
Fecha	Real	Proyectada
jun-12	0,24%	0,00%
dic-12	0,46%	1,00%
jun-13	0,50%	2,00%
dic-13	-	3,00%
jun-14	-	4,00%
dic-14	-	5,00%
jun-15	-	6,00%
dic-15	-	7,00%
jun-16	-	8,00%
dic-16	-	9,00%
jun-17	-	10,00%



Fuente: Subsecretaria de Telecomunicaciones de Chile

Anexo 2: Total abonados móviles en Chile.

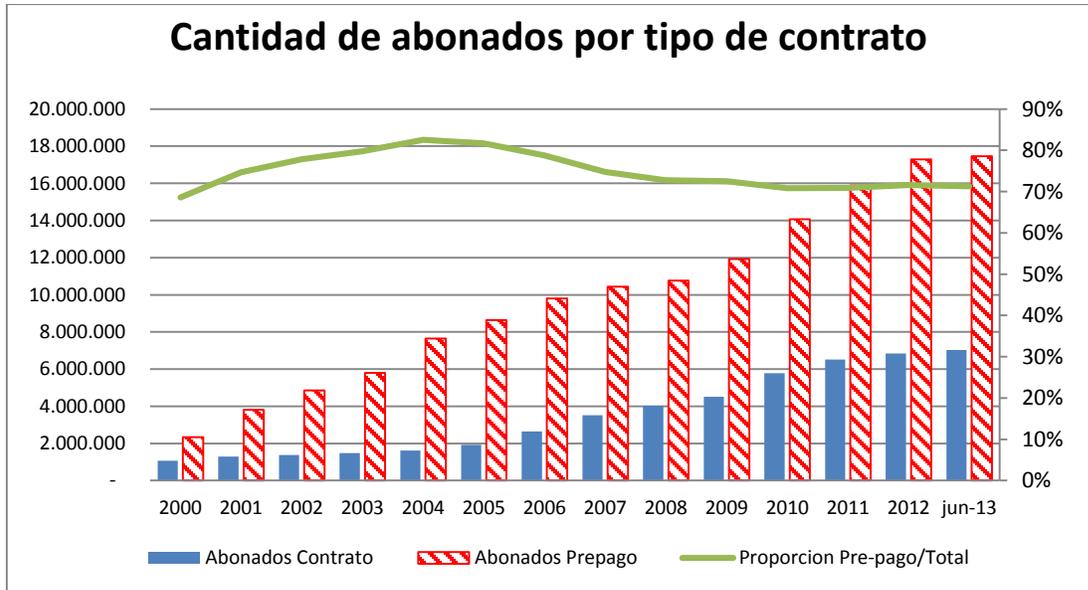
Año	Cantidad Abonados	Crecimiento anual	Penetración cada 100 hab.
2000	3.401.525		21,97
2001	5.100.783	49,96%	32,57
2002	6.244.310	22,42%	39,44
2003	7.268.281	16,40%	45,41
2004	9.261.385	27,42%	57,24
2005	10.569.572	14,13%	64,65
2006	12.450.801	17,80%	75,39
2007	13.955.202	12,08%	83,66
2008	14.796.593	6,03%	87,83
2009	16.450.223	11,18%	96,7
2010	19.852.242	20,68%	115,61
2011	22.401.145	12,84%	129,3
2012	24.130.754	7,72%	138,05
Junio 2013	24.488.235	n/a	139,48



Fuente: Subsecretaria de Telecomunicaciones de Chile

Anexo 3: Total abonados móviles en Chile por tipo de contrato.

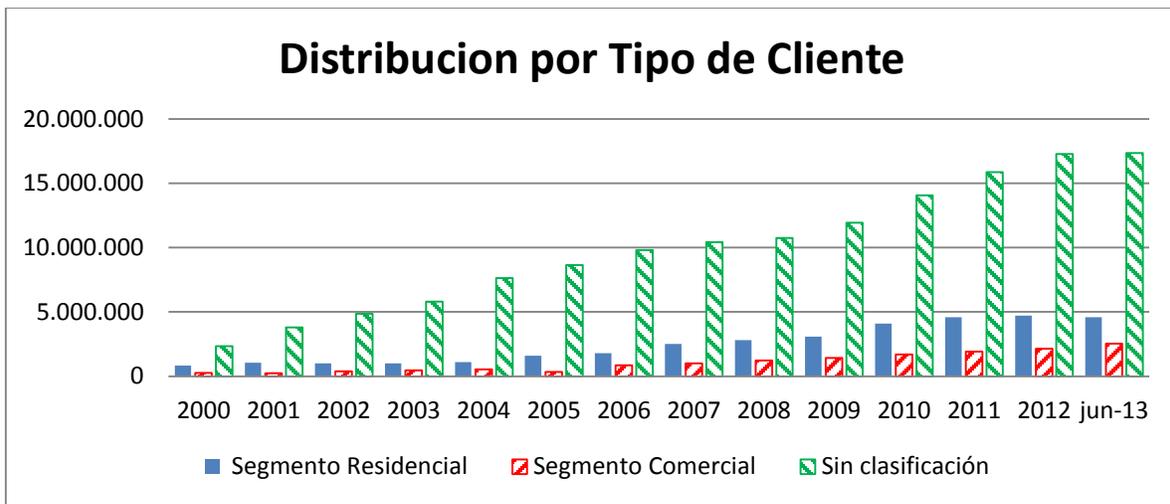
Año	Contrato	Prepago	Total	Proporción Prepago /Total
2000	1.068.130	2.333.395	3.401.525	69%
2001	1.290.852	3.809.931	5.100.783	75%
2002	1.382.871	4.861.439	6.244.310	78%
2003	1.473.310	5.794.971	7.268.281	80%
2004	1.616.653	7.644.732	9.261.385	83%
2005	1.931.459	8.638.113	10.569.572	82%
2006	2.644.224	9.806.577	12.450.801	79%
2007	3.523.166	10.432.036	13.955.202	75%
2008	4.033.678	10.762.915	14.796.593	73%
2009	4.517.200	11.933.023	16.450.223	73%
2010	5.786.405	14.065.837	19.852.242	71%
2011	6.515.578	15.885.567	22.401.145	71%
2012	6.847.497	17.283.257	24.130.754	72%
jun-13	7.024.883	17.463.352	24.488.235	71%



Fuente: Subsecretaria de Telecomunicaciones de Chile

Anexo 4: Total abonados móviles en Chile por tipo de cliente (Persona o Empresa).

Año	Segmento Residencial	Segmento Comercial	Sin clasificación
2000	819.963	248.167	2.333.395
2001	1.059.977	230.875	3.809.931
2002	998.655	384.216	4.861.439
2003	1.010.701	462.609	5.794.971
2004	1.092.407	524.246	7.644.732
2005	1.596.004	335.455	8.638.113
2006	1.795.548	848.676	9.806.577
2007	2.518.258	1.004.908	10.432.036
2008	2.806.967	1.226.711	10.762.915
2009	3.092.045	1.425.155	11.933.023
2010	4.089.624	1.696.781	14.065.837
2011	4.585.945	1.929.633	15.885.567
2012	4.703.489	2.144.008	17.283.257
jun-13	4.599.748	2.530.741	17.357.746



Fuente: Subsecretaria de Telecomunicaciones de Chile

Anexo 5: Total abonados de Movistar.

Año	Prepago	Postpago	Total	% Prepago	Participación Mercado
2000	1.206.524	656.992	1.863.516	65%	54,78%
2001	1.594.692	666.032	2.260.724	71%	44,32%
2002	1.997.362	692.119	2.689.481	74%	43,07%
2003	2.616.068	724.706	3.340.774	78%	45,96%
2004	3.682.032	770.117	4.452.149	83%	48,07%
2005	3.812.215	870.006	4.682.221	81%	44,30%
2006	4.158.657	1.146.790	5.305.447	78%	42,61%
2007	4.398.453	1.503.792	5.902.245	75%	42,29%
2008	4.447.667	1.851.420	6.299.087	71%	42,57%
2009	4.882.326	2.029.404	6.911.730	71%	42,02%
2010	5.592.232	2.537.019	8.129.251	69%	40,95%
2011	6.118.443	2.638.165	8.756.608	70%	39,09%
2012	6.637.184	2.417.565	9.054.749	73%	37,52%
jun-13	6.697.211	2.446.162	9.143.373	73%	37,34%

Anexo 6: Total abonados de Entel.

Año	Prepago	Postpago	Total	% Prepago	Participación Mercado
2000	984.901	289.076	1.273.977	77%	37,45%
2001	1.793.926	416.358	2.210.284	81%	43,33%
2002	2.082.681	485.746	2.568.427	81%	41,13%
2003	2.198.688	517.662	2.716.350	81%	37,37%
2004	2.659.508	611.217	3.270.725	81%	35,32%
2005	3.250.626	783.364	4.033.990	81%	38,17%
2006	3.834.138	1.029.943	4.864.081	79%	39,07%
2007	4.043.111	1.489.501	5.532.612	73%	39,65%
2008	3.954.478	1.786.608	5.741.086	69%	38,80%
2009	4.299.101	2.000.167	6.299.268	68%	38,29%
2010	4.806.883	2.422.406	7.229.289	66%	36,42%
2011	5.597.852	2.843.976	8.441.828	66%	37,68%
2012	5.817.257	3.153.349	8.970.606	65%	37,17%
jun-13	5.856.754	3.270.154	9.126.908	64%	37,27%

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

Anexo 7: Total abonados de Claro.

Año	Prepago	Postpago	Total	% Prepago	Participación Mercado
2000	141.970	122.062	264.032	54%	7,76%
2001	421.313	208.462	629.775	67%	12,35%
2002	781.396	205.006	986.402	79%	15,80%
2003	980.215	230.942	1.211.157	81%	16,66%
2004	1.303.192	235.319	1.538.511	85%	16,61%
2005	1.575.272	278.089	1.853.361	85%	17,53%
2006	1.813.782	467.491	2.281.273	80%	18,32%
2007	1.990.472	529.873	2.520.345	79%	18,06%
2008	2.360.770	388.438	2.749.208	86%	18,58%
2009	2.751.596	473.733	3.225.329	85%	19,61%
2010	3.666.722	798.796	4.465.518	82%	22,49%
2011	4.168.916	994.283	5.163.199	81%	23,05%
2012	4.646.547	1.155.617	5.802.164	80%	24,04%
jun-13	4.721.975	1.181.532	5.903.507	80%	24,11%

Anexo 8: Total abonados de Nextel.

Año	Prepago	Postpago	Total	% Prepago	Participación Mercado
2008	0	7.212	7.212	0%	0,05%
2009	0	13.896	13.896	0%	0,08%
2010	0	27.557	27.557	0%	0,14%
2011	0	37.413	37.413	0%	0,17%
2012	33.134	78.449	111.583	30%	0,46%
jun-13	40.937	81.836	122.773	33%	0,50%

Anexo 9: Cantidad Total de sitios funcionando.

Concesionaria	Sitios Activos
Claro Chile	2.206
Entel	4.096
Movistar	2.041
Nextel	773
VTR	506
Total	9622

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

Anexo 10: Extracto Estados de Resultados Movistar y Entel (cifras en Miles de pesos).

	Movistar		Entel	
	dic-12	dic-11	dic-12	dic-11
Ingresos Ordinarios	973.923.449	943.694.335	1.153.372.953	974.752.094
Otros Ingresos	27.885.823	32.225.899	22.873.858	14.903.178
Gastos de Personal	-1.076.741	-20.044.875	-50.911.365	-45.862.733
Dep. y Amortización	-216.282.423	-191.600.893	-241.460.086	-202.689.865
Otros Gastos de Operación	-652.246.612	-556.824.289	-731.079.303	-567.507.673
Ganancia de Actividades Operacionales	132.203.496	207.450.177	152.796.057	173.595.001

Fuentes: Memoria Telefónica Móviles Chile 2012 y Memoria Entel 2012.

Anexo 11: Resultados de la Operación Nextel a Diciembre de cada año en MU\$ (Se reporta en forma consolidada los resultados de la Operación Corporativa en Estados Unidos y los resultados de la Operación en Chile).

	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales			
Servicios y otros ingresos	24.383	30.005	43.426
Ingresos por equipos y accesorios	109	171	9.533
Total Ingresos Operacionales	24.492	30.176	52.959
Costos de Ingresos			
Costos de Servicios (sin depreciación ni amortización)	15.084	35.717	64.784
Costo de venta de equipos y accesorios	5.680	4.999	37.466
Total Costos de Ingresos	20.764	40.716	102.250
Gastos de venta y marketing	24.087	78.113	100.081
Gastos generales y de administración	281.432	335.043	324.475
Provisión para cuentas dudosas	892	1.672	2.861
Ganancias (Perdidas)	-302.683	-425.368	-476.708

Observaciones:

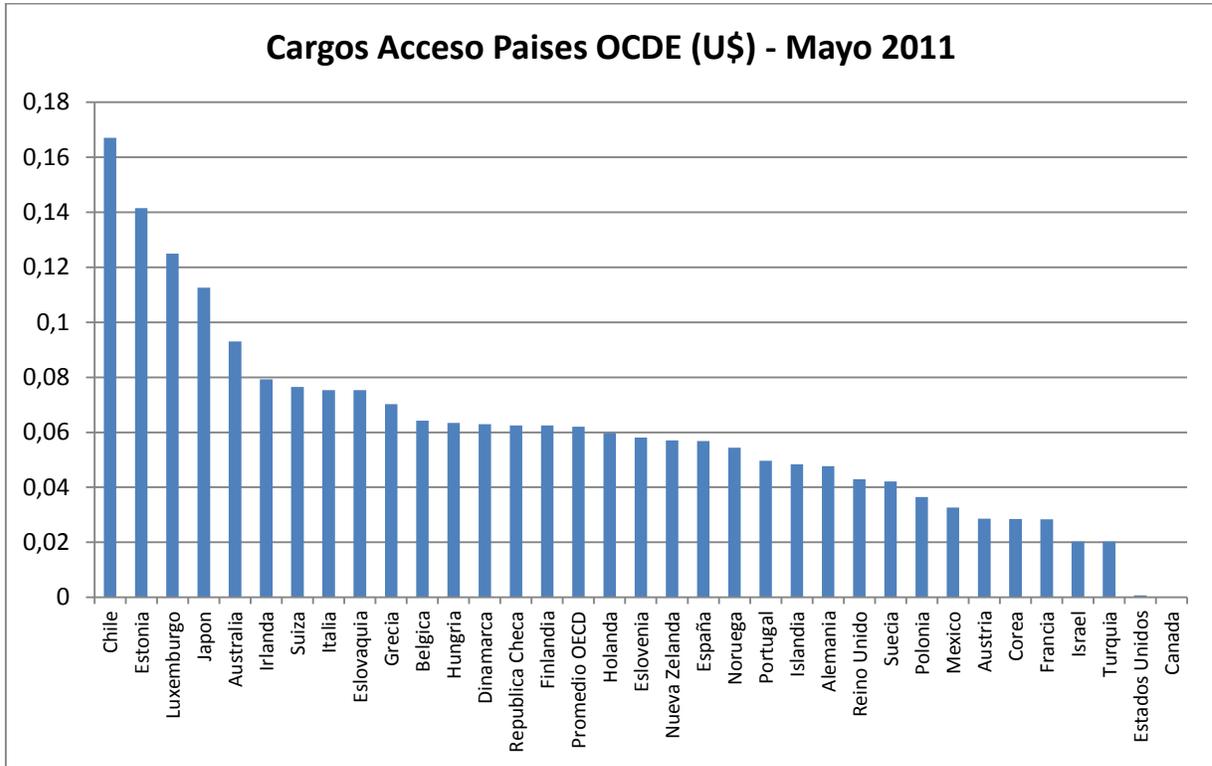
1. El aumento de Gastos Generales y Administración respecto del año 2010 al 2011, se explica por los costos de tecnologías de información y consultorías relacionados al lanzamiento de la nueva red 3G.
2. El aumento de los costos de ingresos del año 2012 con respecto al 2011, se explica principalmente por los costos en teléfonos y accesorios relacionados con el lanzamiento de la nueva red (los equipos que se venden a los clientes que consideran un nivel de subvención que varía de acuerdo al plan contratado). También en este ítem se contabilizan el costo de la incorporación de nuevos sitios de transmisión y recepción

Fuente: Form 10-K NII Holdings, INC. for fiscal years ended Dec 31, 2012 and 2011

Anexo 12: Participación de mercado mundial fabricantes de equipos.

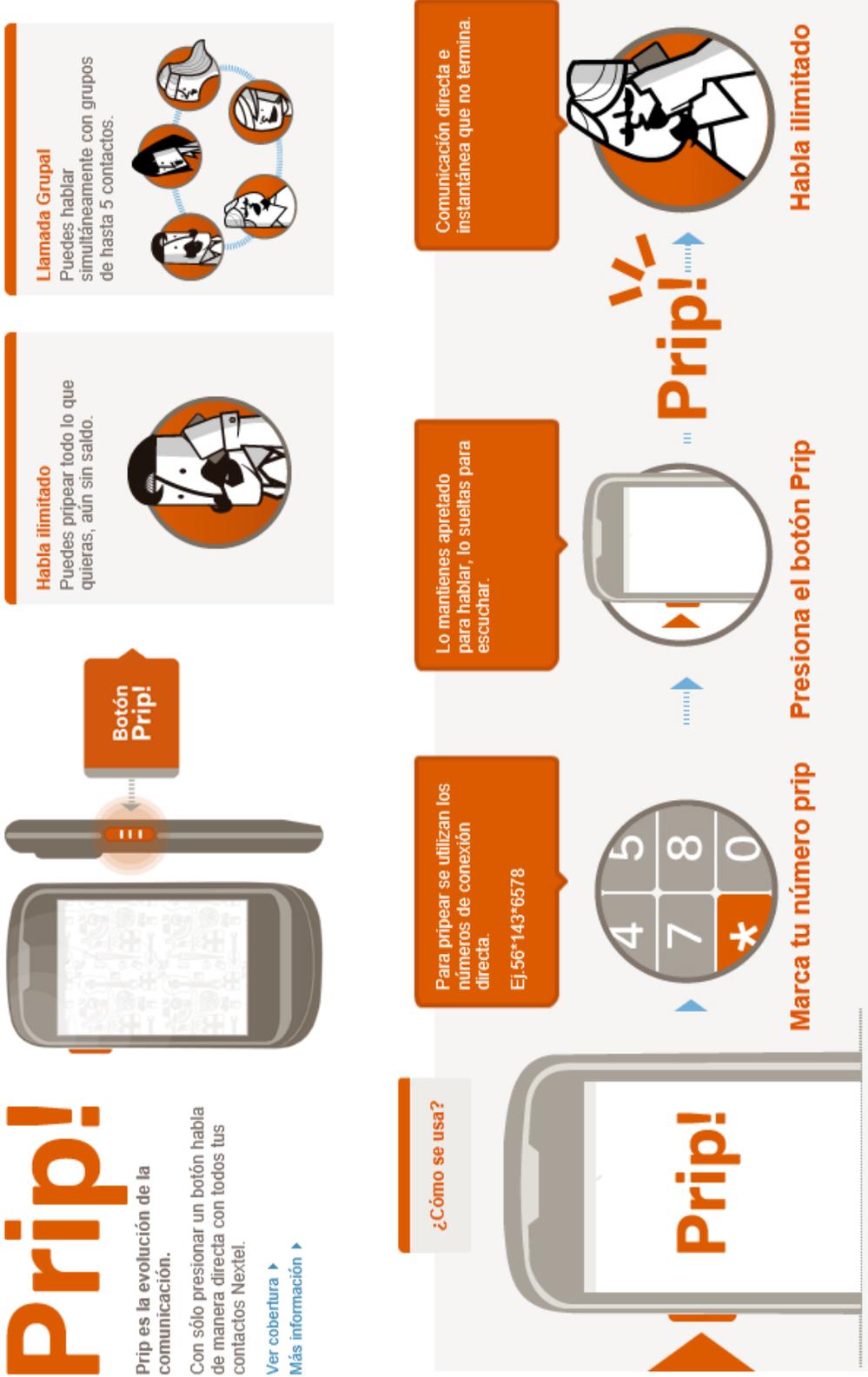
Compañía	2012		2011	
	Miles de Unidades Vendidas	Participación Mercado	Miles de Unidades Vendidas	Participación Mercado
Samsung	384.631,2	22,0%	315.052,2	17,7%
Nokia	333.938,0	19,1%	422.478,3	23,8%
Apple	130.133,2	7,5%	89.263,2	5,0%
ZTE	67.344,4	3,9%	56.881,8	3,2%
LG Electronics	58.015,9	3,3%	86.370,9	4,9%
Huawei Tech.	47.288,3	2,7%	40.663,4	2,3%
TCL Communication	37.176,6	2,1%	34.037,5	1,9%
Research In Motion	34.210,3	2,0%	51.541,9	2,9%
Motorola	33.916,3	1,9%	40.269,1	2,3%
HTC	32.121,8	1,8%	43.266,9	2,4%
Otros	587.399,6	33,6%	595.886,9	33,6%
Total	1.746.175,6	100%	1.775.712,0	100%

Anexo 13: Cargos Accesos en países de la OCDE a Mayo del 2011.



Fuente: OECD (2012) "Developments in Mobile Termination", OECD Digital Economy Papers, No 193, OECD Publishing

Anexo 14: Diagrama funcionamiento servicio Prip (PTT) de Nextel.



Anexo 15: Oferta inicial de equipos Nextel.



Nextel Melody U3220
Disfruta de la comunicación directa, conexión de alta velocidad y una experiencia musical sin igual.

Especificaciones
[Iconos de cámara, Bluetooth, video, música]

Valor Plan \$25.000 Pago único.	Valor Prepago \$45.000 Pago único.
--	---

[¡Lo quiero!](#) [¡Lo quiero!](#)

[Ver Detalles >](#)



Nextel Melody W U3220W
¿Buscas diferenciarte? Hazlo y disfruta de comunicarte sin límites.

Especificaciones
[Iconos de cámara, Bluetooth, video, música]

Valor Plan \$25.000 Pago único.	Valor Prepago \$45.000 Pago único.
--	---

[¡Lo quiero!](#) [¡Lo quiero!](#)

[Ver Detalles >](#)



Nextel Attica U5300
Toda la comunicación en tus manos. Directa y sin límites. Que te ofrece Nextel.

Especificaciones
[Iconos de cámara, Bluetooth, música]

Valor Plan \$10.000 Pago único.	Valor Prepago \$30.000 Pago único.
--	---

[¡Lo quiero!](#) [¡Lo quiero!](#)

[Ver Detalles >](#)



Nextel Cutaway U5200
Experimenta la libertad de comunicarte sin límites, estés donde estés.

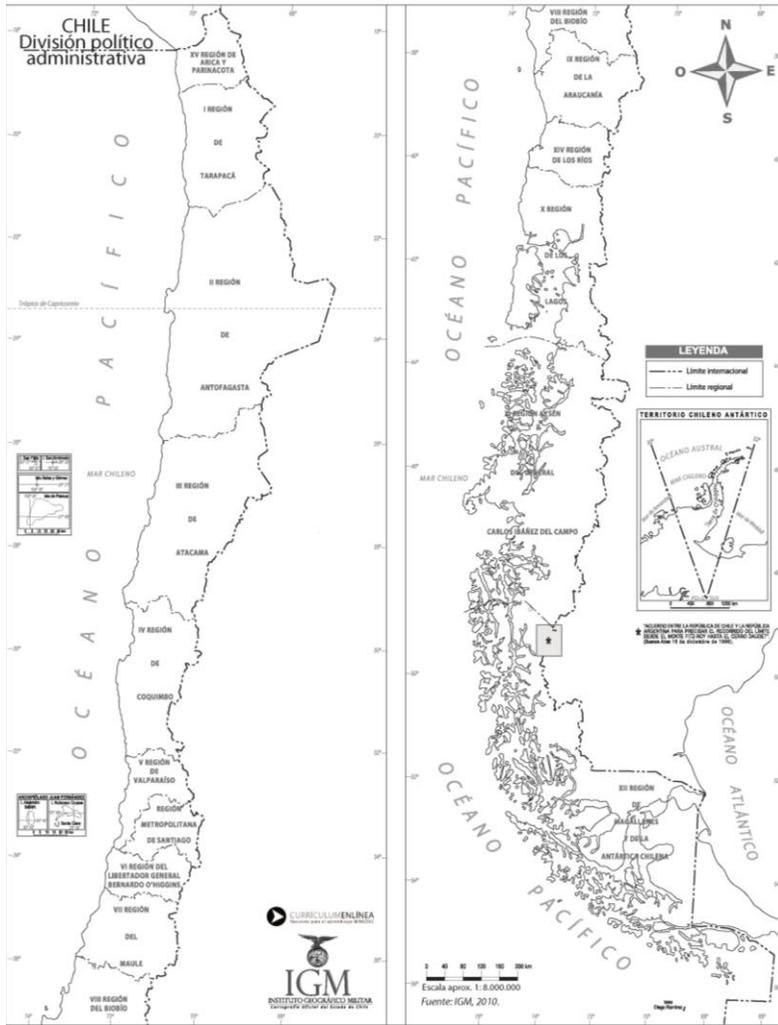
Especificaciones
[Iconos de cámara, Bluetooth, música]

Valor Plan \$10.000 Pago único.	Valor Prepago \$30.000 Pago único.
--	---

[¡Lo quiero!](#) [¡Lo quiero!](#)

[Ver Detalles >](#)

Anexo 16: Mapa Territorio de Chile y distribución de población por Regiones.



Región	Miles de personas
Arica y Parinacota	181,4
Tarapacá	328,9
Antofagasta	588,1
Atacama	284,6
Coquimbo	739,2
Valparaíso	1795,8
Metropolitana	7007,6
O'Higgins	900,2
Maule	1023,7
Biobío	2061,5
La Araucanía	986,4
Los Ríos	381,7
Los Lagos	857
Aysén	106,9
Magallanes y la Antártica	159,7
Total	17402,7

Fuentes: Instituto Geográfico Militar de Chile. Instituto Nacional de Estadísticas de Chile