



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE YOIGO Y SU
ADAPTABILIDAD AL MERCADO CHILENO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DANIEL EDUARDO FELZENSZTEIN ISRAEL

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO
ROBERTO GUROVICH ROSENBERG**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: DANIEL FELZENSZTEIN ISRAEL
FECHA: ABRIL DE 2009
PROF. GUIA: SR. LUIS ZAVIEZO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE YOIGO Y SU ADAPTABILIDAD AL MERCADO CHILENO

La empresa española de telefonía móvil Xfera, mediante su marca comercial Yoigo, desarrolló e implemento a finales del año 2006 un modelo de negocios que le permitió ingresar al mercado español con 70 empleados y en 150 días desde que la empresa sueca TeliaSonera se hiciese accionista mayoritario. Dicho modelo se basaba en la externalización de prácticamente todos sus procesos hacia especialistas de cada rubro e iba apoyado con una fuerte campaña de marketing, lo que permitió a Yoigo superar el millón de clientes luego de 2 años de operación.

Luego de analizar acabadamente la estrategia implementada por Yoigo se pudo determinar que su éxito dependía de ciertas variables y/o parámetros, los cuales son: contar con un especialista en el mercado de la telefonía móvil como principal accionista, el tamaño del mercado donde se opere, comprender dicho mercado y cubrir una necesidad existente, la externalización de los procesos, la existencia de grandes empresas para realizar aquellas externalizaciones, la obligación de las Organizaciones Móviles con Red (OMR) de arrendar sus redes a las Organizaciones Móviles Virtuales (OMV), la gestión de los servicios subcontratados y que el foco de la empresa fuese ser OMR, puntos que tendrían que ser estudiados y evaluados en caso de buscarse la replicación del modelo en algún mercado distinto al español.

Ahora bien, pese a obtener excelentes resultados con su modelo de externalizaciones en lo referente a entregar servicios de telefonía móvil, igualmente Yoigo mantuvo sus esfuerzos por convertirse en OMR cuanto antes, por lo que se deduce que existen factores estratégicos que los hacen preferir el poseer redes propias antes de la opción de operar simplemente como OMV. Estos factores podrían ser una eventual venta de la empresa, para lo que sería conveniente poseer algo físico que vender y no meramente contratos, o bien el hecho de que a futuro el poseer redes propias permitiese tomar parte en algún gran negocio al que no se podría acceder siendo simplemente OMV.

El mercado chileno de telefonía móvil ha mostrado en el último tiempo ciertos signos que indican la posible aplicabilidad del modelo anteriormente mencionado, especialmente dado el concurso existente por 90 Mhz. de espectro de transmisión. Analizando las variables y/o parámetros que fueron relevantes para Yoigo, se puede concluir que existen la mayoría de las condiciones necesarias, o bien soluciones alternativas, para la exitosa adaptación del modelo de Yoigo.

Así, se puede concluir que dicho modelo constituye una excelente opción para ingresar al mercado de telefonía móvil chileno, mediante el que se podrían evitar gran parte de las barreras de entrada existentes y aumentarían por tanto para la empresa entrante las posibilidades de éxito sobre constituirse como OMR en el mediano plazo.

INDICE

RESUMEN DE LA MEMORIA	2
INDICE	3
INTRODUCCIÓN	6
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	7
Objetivo general:.....	7
Objetivos específicos:.....	7
ALCANCES	8
RESULTADOS ESPERADOS.....	8
DIFICULTADES ENCONTRADAS Y FORMAS DE SOLUCIÓN.....	8
CAPITULO I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA YOIGO	9
ANÁLISIS EXTERNO AL AÑO 2006	9
Caracterización del Mercado:.....	9
Legislación y Regulación:.....	11
ANÁLISIS INTERNO AL AÑO 2006	14
Análisis Estrategia Operacional	14
Análisis Estrategia Comercial.....	19
Análisis Estrategia Financiera	25
Análisis Estrategia Recursos Humanos	29
RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES.....	30
ANÁLISIS FODA DE YOIGO	31
DEFINICIÓN Y ESTUDIO ESTRATEGIA DE ENTRADA UTILIZADA POR YOIGO ..	33
Obtención de licencia UMTS.....	33
Acuerdo roaming GSM.....	33
Aumento de participación de TeliaSonera.....	34
Realización de estudios de mercado	34
Lanzamiento Marca Yoigo.....	34
Acuerdos de externalización	34
Lanzamiento comercial de Yoigo	34
EVOLUCIÓN DE YOIGO: PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS Y EFECTOS OBSERVADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA.....	35
Estadísticas.....	35
Portabilidad	37
Regulación	38

Problemas y Soluciones.....	38
Cambios Implementados.....	39
Noticias Relevantes	40
Acuerdos	40
DETERMINACIÓN DE VARIABLES Y PARAMETROS RELEVANTES.....	42
Especialista en el mercado como principal accionista	42
Tamaño de Mercado	42
Comprender el mercado y cubrir una necesidad existente	42
Externalización de los procesos.....	43
Existencia de grandes empresas para externalizaciones	43
Obligación de arriendo de red de las OMR a las OMV	43
Gestión de los servicios subcontratados	43
El foco es ser OMR	44
CONCLUSIONES	44
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS MERCADO CHILENO	48
CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN CHILE.....	48
El Mercado Actual	48
El Mercado Proyectado	50
LEGISLACIÓN Y REGULACIÓN.....	51
Legislación y regulación actual	51
Proyecciones y legislación en trámite	52
ANÁLISIS PORTER DEL MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL CHILENO.....	54
Amenaza de entrada de nuevos competidores	54
La rivalidad entre los competidores.....	55
Poder de negociación de los proveedores	56
Poder de negociación de los compradores	57
Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	57
ESTUDIO DE SITUACIÓN NACIONAL PARA VARIABLES RELEVANTES DE YOIGO IDENTIFICADAS.	58
Especialista en el mercado como principal accionista	58
Tamaño de Mercado	59
Comprender el mercado y cubrir una necesidad existente	59
Externalización de los procesos.....	59
Existencia de grandes empresas para externalizaciones	59
Obligación de arriendo de red de las OMR a las OMV	60
Gestión de los servicios subcontratados	60

El foco es ser OMR	61
CONCLUSIONES	61
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE BRECHA PARA EL CASO CHILENO.	63
COMPARACIÓN SITUACIÓN YOIGO VERSUS SITUACIÓN NACIONAL PARA VARIABLES IDENTIFICADAS.....	63
Especialista en el mercado como principal accionista	63
Tamaño de Mercado	63
Comprender el mercado y cubrir una necesidad existente	64
Externalización de los procesos.....	64
Existencia de grandes empresas para externalizaciones	65
Obligación de arriendo de red de las OMR a las OMV	65
Gestión de los servicios subcontratados	65
El foco es ser OMR	66
MODIFICACIONES DE LO ANTERIOR: PROBLEMAS A RESOLVER Y FORMA DE HACERLO.	66
Problemas Existentes.....	67
Problemas Potenciales.....	68
GENERACIÓN ESTRATEGIA DE ENTRADA GENÉRICA.	70
Estrategia Operacional.....	70
Estrategia Comercial	70
Estrategia Financiera	71
Estrategia Recursos Humanos.....	71
CONCLUSIONES	72
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN POTENCIAL REACCIÓN DE LA COMPETENCIA.	74
ANTECEDENTES GENERALES.....	74
CASO NEXTEL.....	76
SOLUCIONES BUSCADAS POR LOS ORGANISMOS REGULADORES.....	77
DECLARACIONES DE CLARO SOBRE EL ACTUAL CONCURSO POR ESPECTRO DE RADIOFRECUENCIA	77
CONCLUSIONES	78
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES GENERALES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85
ANEXO A: METODOLOGÍA	85
ANEXO B: LICENCIAS MERCADO ESPAÑOL.....	92
ANEXO C: DESCRIPCIÓN ACCIONISTAS Y DETALLE DE CAJAS DE AHORRO PARTICIPANTES	93

INTRODUCCIÓN

Ingresar al mercado de la telefonía móvil significa para una nueva compañía una tarea sumamente compleja, pues necesita montar una gran empresa para poder ofrecer algún tipo de servicio, al ser necesario ofrecer capacidad de cobertura, servicio al cliente y distribución de equipos, entre otras tantas tareas para poder competir en dicho mercado. Vale decir, la posibilidad de comenzar como una pequeña empresa e ir creciendo no es una opción viable en la actualidad para la industria de la telefonía móvil.

Todo esto implica una gran inversión monetaria y un tiempo requerido para comenzar a operar muy grande, lo que significa un riesgo gigante de que la tecnología quede obsoleta y que la competencia se aleje a un punto inalcanzable, con lo que el ingreso al mercado sería completamente infructuoso.

Sin embargo, pese a la complejidad aparente de ingresar a dicho mercado, en España sucedió un caso digno de análisis: La empresa Xfera s.a., a través de su marca comercial Yoigo, logró lo impensable e ingresó al mercado de telecomunicaciones español en tan sólo 6 meses y contando con apenas 70 empleados, transformándose de esta forma en el cuarto operador español.

El modelo utilizado por Yoigo fue, a grandes rasgos, el realizar una subcontratación de los servicios a empresas especialistas en cada rubro, además de aprovechar la existencia de legislación relativa a los operadores virtuales móviles¹ (en adelante OMV) para subarrendar la capacidad de red de Vodafone mientras construía su red propia.

Así, dicho modelo pareciera ser la solución para evitar las eternas demoras a las que parecía condenada una empresa entrante al rubro como consecuencia a la gran infraestructura necesaria para brindar servicios como Operador Móvil con Red (en adelante OMR), lo que ponía en jaque el potencial éxito de dicho ingreso al mercado, entre otros problemas que resolvería el mentado modelo, y le permitiría a la misma convertirse en el mediano plazo en una OMR competitiva, como sucedió para el caso de Yoigo, que hoy en día es el cuarto operador español y cuenta con más de 1 millón de clientes².

Sin embargo, surgen ciertas interrogantes al respecto, como ¿Cuáles fueron los factores claves que llevaron a Yoigo a cosechar el éxito mencionado? ¿Es replicable dicho modelo para otros mercados distintos al español? ¿Existen las condiciones en Chile para adaptar el modelo de Yoigo y lograr un ingreso en un corto plazo? ¿Por qué decidió Yoigo ingresar como OMR y no simplemente operar como OMV?

¹ Los Operadores Móviles Virtuales (OMV) son compañías de telefonía celular que no poseen un espectro de frecuencia para ofrecer servicio telefónico, por lo que recurren a utilizar la cobertura de un Operador Móvil con Red (OMR) para dicho fin. Esta categoría surge en algunos países de la comunidad europea a principios de los años 90' con el objetivo de potenciar la liberalización de las telecomunicaciones y de ayudar a la regulación del mercado, y actualmente cuentan con presencia en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y España, entre otros.

² Dato al 13 de enero de 2009. Fuente: www.yoigo.com

Estos son algunos temas a tratar en el presente trabajo, mediante el cual se pretende lograr un entendimiento del modelo utilizado por la empresa española y su eventual adaptación al mercado chileno.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El proyecto que se plantea es la realización de un análisis a profundidad de la estrategia utilizada por Yoigo para realizar su ingreso al mercado español, en búsqueda de los factores críticos de éxito, para posteriormente analizar la factibilidad de realizar una estrategia similar para ingreso al mercado chileno.

Así, principalmente se pretende analizar primeramente la estrategia de Yoigo a profundidad, luego estudiar el mercado Chileno, posteriormente realizar un análisis de brecha entre ambos, analizar las posibles reacciones de la competencia a nivel local en caso de existir un ingreso al mercado, y finalmente realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Dicho análisis estratégico cuenta con una justificación directa, que es la existencia real de una empresa interesada en hacer ingreso al mercado chileno de la telefonía móvil, por lo que una alternativa de ingreso distinta a lo tradicional le sería de gran utilidad. Además de lo anterior, el análisis propio de Yoigo y los factores relevantes a estudiar en los mercados locales es de gran utilidad para empresas de otros mercados que estuvieran interesadas en estudiar un ingreso al mercado utilizando el modelo a describir en el presente trabajo, existiendo en forma concreta el interés de presentársele el presente a una empresa de Ecuador.

Es sumamente interesante recalcar que gran parte de los eventos ocurridos en la época en que Yoigo ingreso al mercado español están ocurriendo en Chile actualmente (como la discusión en torno a la portabilidad de número, las OMV, la entrega de una cuarta licencia de operación para 3G, etc.), por lo que el presente trabajo podría servir para presentar ante la Subsecretaría de Telecomunicaciones (en adelante Subtel) argumentos sobre la utilidad de ciertas regulaciones basado en el caso español, y sobre la necesidad de determinadas condiciones para lograrse con éxito lo que sería el ingreso al mercado chileno de un cuarto operador.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Determinar la factibilidad del ingreso de nuevos participantes al mercado de telefonía móvil a mediano plazo en Chile utilizando el modelo de negocios de Yoigo.

Objetivos específicos:

Estudiar y comprender el modelo de negocios utilizado por la empresa española Yoigo para su ingreso al mercado español, y sus factores claves de éxito.

Analizar la situación actual y proyectada del mercado de telefonía móvil en Chile.

Evaluar aplicabilidad del modelo de Yoigo al mercado Chileno y sus factores críticos de éxito y/o fracaso.

ALCANCES

Con el presente trabajo de título se pretende determinar si es o no aplicable el modelo de negocios utilizado por Yoigo al mercado Chileno, y las respectivas modificaciones a realizar en caso de ser afirmativa la respuesta.

La realización de un plan de negocios basado en dicho modelo escapa a los alcances de este proyecto, enfocándose el mismo solamente en lo que al análisis estratégico se refiere.

El enfoque del estudio es dado que una empresa quisiese entrar a mercado, en relación a si el modelo propuesto corresponde a una alternativa interesante para realizar dicho ingreso o no, pero el análisis relativo a si el ingreso de un nuevo operador es beneficioso para el país, para la industria o para la misma empresa escapa a los alcances del presente proyecto.

RESULTADOS ESPERADOS

Se pretende obtener un detalle de la estrategia utilizada por Yoigo, incluyéndose los detalles operacionales, financieros, comerciales y de recursos humanos, así como los resultados alcanzados con la implementación de dicha estrategia, y comprender a cabalidad el enfoque estratégico planteado por Yoigo para la estructuración y utilización de su plan de negocios.

Asimismo, se pretende comprender el estado en el que se encuentra el mercado de la telefonía móvil en Chile a la fecha y las proyecciones futuras del mismo, y lograr en consecuencia determinar la factibilidad de adaptar el modelo de negocios del operador español para una empresa que quisiese ingresar al mercado chileno.

Finalmente, se pretende obtener un análisis de aplicabilidad del modelo de Yoigo al mercado chileno, que incluya posibles cursos de acción a seguir y describa las variables de mayor relevancia para el éxito de la estrategia propuesta.

DIFICULTADES ENCONTRADAS Y FORMAS DE SOLUCIÓN

La principal dificultad encontrada fue el constante dinamismo existente en el mercado en torno al tema a trabajar, principalmente debido a que muchos de los temas tratados en el presente trabajo se encuentran aún en discusión. Dicho dinamismo dificultó el trabajo al requerir una constante revisión de los análisis realizados en torno a los nuevos antecedentes que existiesen.

Es por esto que se decidió utilizar toda la información existente hasta el 18 de febrero de 2009, luego de lo que se procedió a cerrar los análisis correspondientes a fin de poder entregar la memoria en el plazo fijado y que sea utilizada cuanto antes por la empresa requirente.

CAPITULO I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA YOIGO

El presente capítulo trata de un análisis de la estrategia utilizada por la empresa española de telefonía móvil Yoigo en su ingreso al mercado de las telecomunicaciones español en el año 2006.

Por lo tanto, será descrito a continuación el análisis realizado desde el punto de vista externo a la compañía, así como aquel hecho desde el punto de vista interno de la misma, para posteriormente poder definir la estrategia utilizada.

Luego, será expuesta la evolución alcanzada por Yoigo en los años posteriores al lanzamiento, con el fin de lograr determinar las variables y parámetros relevantes para lograr el éxito de la estrategia planteada.

Finalmente serán detalladas las conclusiones alcanzadas en relación a la estrategia de entrada utilizada por Yoigo.

ANÁLISIS EXTERNO AL AÑO 2006

El análisis externo corresponderá principalmente a una caracterización del mercado de la telefonía móvil española, y una descripción de la legislación y regulación reinantes en dicho ámbito.

Dicho análisis será realizado según lo ocurrido en el año 2006, ya que fue precisamente en dicho año cuando ocurrió el ingreso al mercado de Yoigo, por lo que es lo sucedido en aquel momento lo relevante a analizar a fin de comprender la estrategia utilizada por dicha empresa.

Caracterización del Mercado³:

Antecedentes Generales:

Como datos generales del mercado en el que se encontraba inserta la empresa Yoigo, es relevante destacar que el crecimiento económico de España en el año 2006 fue de un 3,9%, mientras que el sector de las telecomunicaciones registró un alza del 5,8%.

Participantes:

Con respecto a los participantes del mercado de las telecomunicaciones, se sabe que previamente al año 2006, los operadores que contaban con red propia en el territorio español eran:

Telefónica Móviles: División de Telefónica que agrupa los servicios de telefonía celular y que opera bajo la marca comercial de Movistar.

³ Fuente: Informe anual CMT 2006, páginas 53-74.

Vodafone España: Parte del conglomerado inglés Vodafone Group, el cual adquirió una participación mayoritaria del conglomerado Airtel Móvil S.A. en el año 2001.

Auna: Empresa de telecomunicaciones surgida de la antigua Retevisión, cuya marca comercial era Amena.

Sin embargo, en dicho año fue adquirido el tercer operador, Auna, por parte de la empresa France Telecom, la cual definió operar bajo el nombre comercial de Orange, y fue además materializada a finales de año la incorporación de tres empresas bajo el formato de OMV (Euskatel, Happy Móvil y Carrefour), y de Xfera Móviles S.A., bajo la marca comercial Yoigo, una cuarta empresa con licencia para operar con red propia 3G.

Por tanto, se resume en el siguiente cuadro los participantes de mercado:

Tabla 1: Participantes del mercado de telefonía móvil español

EMPRESA	FORMATO
Movistar	Operador con licencia 2G y 3G
Vodafone	Operador con licencia 2G y 3G
Orange	Operador con licencia 2G y 3G
Yoigo	Licencia 3G solamente
Euskatel	OMV
Happy Móvil	OMV
Carrefour	OMV

Tamaño y Penetración de Mercado.

España, con una población de aproximadamente 46 millones de habitantes, contabilizaba a finales del 2006 un total de 46,2 millones de líneas móviles, implicando esto una penetración del 100,43%. Un 82% de los hogares españoles poseía al menos una línea de telefonía móvil, mientras que el 24% de la población afirmaba poseer solamente teléfono móvil.

Los ingresos por concepto de telefonía móvil fueron del orden de 13 mil 500 millones de Euros, registrando un crecimiento del 10,8%, y las inversiones realizadas por parte de los operadores móviles contabilizaron el 37,6% de las inversiones del sector, alcanzando los 2.140 millones de Euros, los cuales se enfocaron principalmente en el despliegue de redes 3G.

En cuanto a las redes existentes, fueron instaladas en 2006 aproximadamente 4500 nuevas redes UMTS⁴, alcanzándose la cifra de 3,4 millones de líneas que podrían utilizar servicios 3G. Así, se contabilizaron en España más de 45 mil estaciones GSM⁵ y más de 16 mil estaciones UMTS.

⁴ Sistema Universal de Telecomunicaciones móviles (Universal Mobile Telecommunications System)

⁵ Sistema Global para las Comunicaciones Móviles (Global System for Mobile)

Las participaciones de Mercado corresponden en el 2006 a un 46,2% para Movistar, un 29,6% para Vodafone, un 24,1% para Orange y un 0,1% para las otras compañías, con operaciones iniciadas a finales de dicho año.

Tendencias:

Una de las principales tendencias mostradas en el sector es la migración de usuarios desde la modalidad de prepago hacia la modalidad de contrato, registrando esta última un 53% de las preferencias y significando un 80% de los ingresos generados por concepto de telefonía móvil. Además, los clientes con contrato registran una intensidad de uso de hasta 3 veces mayor que los clientes de prepago. Para fomentar dicha migración, se ha registrado una disminución notoria de los costos fijos por contrato. Con respecto a esto, las nuevas compañías (Yoigo y las OMV) realizan menor, o nula, diferenciación entre modalidades.

Otro factor relevante fue el uso de la opción de portabilidad del número al realizar un cambio de compañía por parte de los clientes: fueron registradas 3,45 millones de portabilidades a lo largo del año 2006, lo que significó un crecimiento del 5%, siendo España uno de los países donde se da mayor uso a dicha posibilidad por parte del consumidor en lo que respecta a la Unión Europea. Esta reglamentación rige en España desde el año 2000, momento desde el que más de 10,2 millones de líneas han registrado un cambio de operador.

Además, existe la tendencia en el sector relativa a la convergencia de servicios y la oferta de paquetes integrados de los mismos hacia el público (internet, televisión, telefonía móvil, telefonía fija, etc.) Así, la adquisición de Amena por parte de Orange, anteriormente operador de línea fija, y las proyecciones de entrada de nuevas OMV que actualmente operan como proveedores de televisión por cable irían en esta misma línea de integración de servicios.

Legislación y Regulación:

Con respecto a la regulación del sector de telecomunicaciones español al año 2006, se presentan a continuación los puntos más relevantes a ser considerados.

Portabilidad:

El día 8 de Junio del año 2000 fue emitida la resolución nº R.S. 1999/1594 relativa a las especificaciones técnicas aplicables a la portabilidad de la numeración en caso de cambio de operador de telefonía móvil. Según ésta, se permite la conservación de número por parte del usuario en caso de cambio de operador, aunque fuese modificada la modalidad del servicio prestado. Se determinó además que dichas especificaciones técnicas deberían ser aplicadas por los operadores antes del 22 de Agosto del año 2000⁶, lo que pese a sufrir algunos retrasos, entro en vigencia a finales de dicho año.

Durante el mes de marzo de 2002 fue realizada una consulta pública por parte de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (en adelante CMT) para conocer el punto de vista de los agentes implicados en relación al progreso de la portabilidad de redes fijas y móviles, la cual mostró la necesidad de realizar modificaciones a las

⁶ R.S. 1999/1594, Artículo Segundo, Página 34.

especificaciones técnicas definidas, por lo que fueron emitidas nuevas resoluciones en los años posteriores, específicamente en los años 2003 y 2006, siendo el objetivo que *“todo consumidor pudiera hacer uso de la portabilidad con independencia del operador con quien tuviera contratado su servicio”*, especialmente dado el ingreso de nuevas compañías de telefonía móvil en el 2006 (Yoigo y algunas OMV).

Pese a que en un inicio fue poco utilizada la portabilidad (75 mil casos a abril del año 2001), posteriormente, cuando la información fue conocida por todos los usuarios, se logró un incremento notorio del uso de la misma, llegándose a los 3,45 millones en el año 2006, sumando por tanto un total acumulado de más de 10,2 millones entre el 2000 y el 2006, lo cual correspondía a un cuarto de las líneas móviles existentes⁷.

OMV

En abril de 1998 fue publicada la Ley General de Telecomunicaciones (Ley 11/1998), la cual normaba, entre otros, el mercado de la telefonía móvil. En relación a las licencias de operación, estableciéndose licencias tipo A, B1, B2, C1 y C2⁸.

Posteriormente, el 14 de Marzo del año 2002 fue emitida la ORDEN CTE/601/2002, por parte del CMT, mediante la cual fueron modificadas las disposiciones relativas a las licencias de tipo A, las cuales se referían a la posibilidad de prestar servicios telefónicos sin necesariamente poseer una red propia de transmisión, separándose éstas en licencias A1 para telefonía fija, que cubría la regulación ya existente, y licencias A2 para telefonía móvil.

Así mismo, se establecieron derechos y obligaciones como se indica a continuación para el caso de las licencias de telefonía móvil⁹:

Derechos A2: Obtener numeración según la normativa aplicable bajo las mismas condiciones que las empresas de tipo B2, proveer red de acceso a sus abonados (en el ámbito geográfico de su licencia) mediante la utilización de las redes móviles establecidas, según acuerdo voluntario de carácter comercial con algún operador de red existente, y el derecho de interconexión de red. No tendrán derecho a compartir ni utilizar propiedad, privada o pública, de otros operadores.

Obligaciones A2: Disponer de una red de soporte de servicio (elementos de gestión del abonado, medios de conmutación y transmisión, capacidad de provisión de acceso a sus abonados), además de otras obligaciones, como conservación de número, dispuestas también para las empresas con licencias de tipo B2. No estarán obligados a la extensión y cobertura de servicio, como si sucede con las licencias de tipo B y C.

⁷ Informe Anual CMT 2006, pág. 57.

⁸ Se adjunta un detalle de dichas licencias en el capítulo de Anexos.

⁹ Fuente: ORDEN CTE/601/2002.

Así, quedaba reglamentada la posible entrada a mercado de empresas bajo el formato de OMV, en caso que obtuviesen una licencia de tipo A2. Ahora bien, la problemática con dicha regulación es que dejaba en mano de los OMR la negociación para el arriendo de las redes móviles hacia las OMV con licencia, por lo que éstos acuerdos no se lograban en la mayor parte de las ocasiones dados los altos precios y bajo interés por parte de las OMR, quienes no tenían intención de ayudar a ingresar al mercado nueva competencia. Sin embargo, en el año 1998, momento en el que Retevisión Móvil pensaba en comenzar operaciones de telefonía móvil mediante la marca Amena, fue logrado un acuerdo entre éste y la empresa vasca Euskatel, que daba la posibilidad a aquel de operar como proveedor de servicios móviles en la comunidad vasca¹⁰. Cabe destacar que estas compañías poseían previamente un acuerdo en telefonía fija.

Posteriormente, en diciembre del año 2005, fue impuesto a los operadores de Red la obligación de negociar el acceso a su Red con terceros que presentasen ofertas económicas razonables, según dictaminó la Comisión Europea¹¹, la cual mediante su representante, la comisaria europea de Competencia Neelie Kroes, afirmó que los operadores de red españoles (Amena, Vodafone y Movistar) gozaban posición oligopólica, además de existir en el mercado español un nivel elevado de precios, una evolución limitada de las tarifas y, sobre todo, una elevada rentabilidad para los tres operadores, motivos que gatillaron la decisión tomada¹².

Bajo este escenario, en el que la CMT podía obligar el acuerdo en caso que las compañías no lograsen uno, fueron sellados varios arreglos entre las partes sin necesidad de intervención de la CMT, como se expresa en el Informe Anual de dicha institución al año 2006:

“Esta actuación, y sus efectos, ponen de manifiesto la conveniencia de la intervención regulatoria ex ante para arbitrar condiciones que permitan garantizar la competencia efectiva en los mercados finales de unos servicios, los de comunicaciones electrónicas, todavía sujetas a importantes barreras de entrada y, respecto de los cuales, el modo de intervención típico del Derecho horizontal de la competencia (de reacción a posteriori frente a distorsiones consumadas del funcionamiento de un mercado), puede no resultar del todo operativo.”

Regulación Tarifaria:

Un tercer punto relevante es referente a la fijación por la CMT de los precios de terminación en las redes móviles para el período 2006 – 2009¹³, mediante un *glide path* (descensos determinados secuenciales hasta alcanzar el valor buscado), con valor de convergencia a Abril de 2009 de 7 céntimos de Euro por minuto, como se detalla a continuación:

¹⁰ Diario El País:

(http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/RETEVISION/EUSKALTEL/Euskaltel/cierra/acuerdo/Retevision/Movil/ofrecer/telefonía/celular/partir/enero/elpepuesppvs/19981216elpvas_5/Tes)

¹¹ Rama ejecutiva de la Unión Europea.

¹² Diario Cinco Días:

(http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Bruselas/permite/Espana/lanzar/operadores/virtuales/movil/cdssec/20060201cdscdiemp_1/Tes/)

¹³ Informe Anual CMT, página 73.

Tabla 2: Precios regulados de terminación móvil español (céntimos de euro/minuto)

	Oct 06 - Mar 07	Abr 07 - Sept 07	Oct 07 - Mar 08	Abr 08 - Sept 08	Oct 08 - Mar 09	Abr 09 - Sept 09
Movistar	11,14	10,31	9,48	8,66	7,83	7
Vodafone	11,35	10,48	9,61	8,74	7,87	7
Orange	12,13	11,1	10,08	9,05	8,03	7

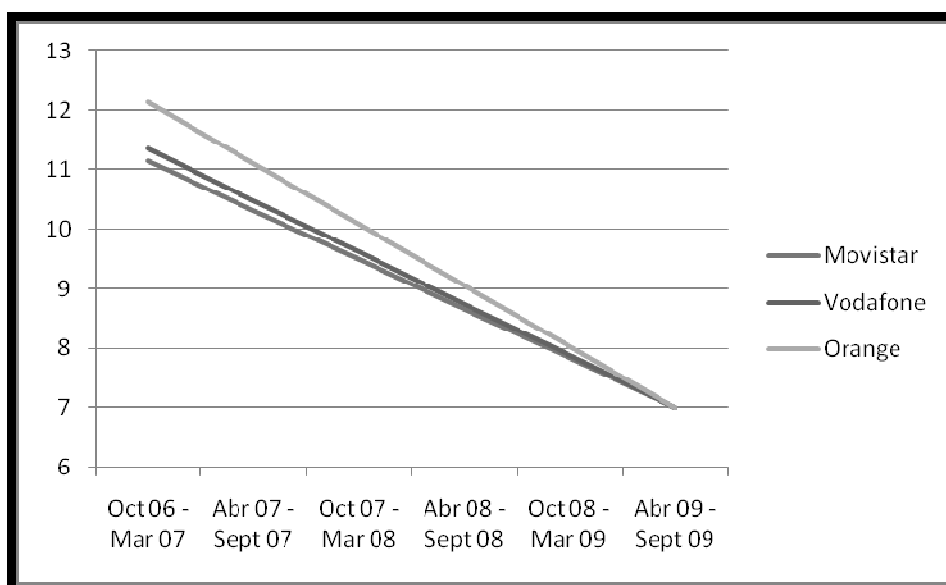


Gráfico 1: Regulación tarifaria

ANÁLISIS INTERNO AL AÑO 2006

A continuación se presenta un análisis por área funcional de la empresa Yoigo, al año 2006. Además, será expuesto un análisis de los recursos tangibles e intangibles con los que contaba la empresa al momento de su lanzamiento.

Luego de esto, se presentará un análisis FODA de la empresa según la información anteriormente descrita

Análisis Estrategia Operacional

Desde el punto de vista operacional, la empresa definió montar un modelo de negocios *low-cost*, modelo en el cual el marketing, producto y análisis serían considerados elementos claves.

Por otro lado, la empresa contaba con sólo 70 empleados propios al momento de su lanzamiento, ya que se decidió optar por un modelo basado en la externalización de los servicios necesarios. Las razones para esto fueron las siguientes:

Los márgenes aumentan con la eficiencia:

Al hacer *outsourcing* con empresas especialistas en cada rubro, se es capaz de aprovechar la eficiencia de los mismos para lograr costos menores a los posibles en caso de realizar los servicios en forma autónoma, por lo que los márgenes aumentan y

hacen más rentable el negocio, a la vez que permiten a la empresa concentrarse en su *Core Competence*, la cual es los servicios de telefonía móvil para el usuario y no las labores de las tantas áreas que fueron externalizadas.

Ganar efectos de escala, control de costos y capacidad:

Para poder ser competitivo en el mercado de la telefonía móvil desde un inicio, se debe contar con una gran capacidad operativa, en cuanto a servicio al cliente, cobertura, ventas, distribución, etc. Por lo mismo, mediante el *outsourcing* se aprovecha la capacidad instalada de las empresas asociadas, lográndose un gran nivel operativo en cada área en muy poco tiempo, lo cual sería tremendamente demoroso y costoso en caso de realizarse por cuenta propia. Además, se mantiene un control de los costos por área mucho más exacto y, en el futuro, da a la empresa una mayor capacidad de adaptación ante cambios, ya que puede buscar nuevos proveedores que satisfagan sus necesidades, siendo que el cambiar las áreas cuando éstas son propias es mucho más demoroso y costoso que cambiar de subcontratista.

Además, el modelo de negocios contemplaba el siguiente punto:

Uso de sistemas TS donde sea posible:

Dado el conocimiento del rubro con el que cuenta TeliaSonera, obviamente parte de la estrategia operacional contempla el aprovechamiento de los sistemas ya desarrollados donde fuese posible.

A continuación se procederá a detallar los servicios externalizados por Yoigo.

Canal de Ventas

Empresa a cargo: The Phone House.

El acuerdo alcanzado, con vigencia inicial de 3 meses, contemplaba el hecho que The Phone House distribuiría toda la oferta de Yoigo en sus 400 tiendas.

Para The Phone House, tal como explica su presidente, Fernando Urrutia, *“la oferta de Yoigo contribuye a potenciar nuestro liderazgo en el mercado y ampliar la oferta a los clientes de nuestros 400 puntos de venta”*¹⁴.

Sobre la Empresa

The Phone House es la mayor cadena independiente de telecomunicaciones de Europa y España, con más de 1.900 establecimientos en 10 países del continente. La multinacional británica llegó en 1997 a España, donde ha experimentado un considerable desarrollo llegando a poseer en la actualidad más de 400 centros de comunicación, gestionados por más de 2.000 profesionales.¹⁵

Distribución

Empresa a cargo: Dextra Móviles.

¹⁴ Nota de Prensa de Yoigo relativa a acuerdo alcanzado con The Phone House, 31 de Octubre de 2006.

¹⁵ Nota de Prensa de Yoigo relativa a acuerdo alcanzado con The Phone House, 31 de Octubre de 2006.

El acuerdo alcanzado contempla el que la empresa Dextra se haría cargo del almacenaje, manipulación, distribución, devoluciones y reparación de los terminales telefónicos, así como otros servicios logísticos de los productos¹⁶.

Sobre la empresa:

Dextra Móviles es una compañía con sede central en la localidad madrileña de Pinto, y forma parte de '20:20' Mobile Group, grupo europeo independiente de distribución de productos de telecomunicaciones que cuenta actualmente una plantilla de más de 2.500 empleados¹⁷.

Atención al Cliente

Empresas a cargo: Emergia, Unisono.

Emergia:

Es una multinacional europea de Consultoría Estratégica y Servicios Integrales de externalización de procesos de negocios de Customer Care (cuidado del cliente) para el mercado mundial. Cuentan con más de 14 años de experiencia en el mercado de los Call Centers y, mediante centros ubicados en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos, ofrecen servicios full time mediante los siguientes canales: web, chat, e-mail, teléfono, correo o sistemas automatizados.¹⁸

Unísono Soluciones de Negocio:

Es una empresa especializada en Soluciones de Outsourcing de Procesos de Negocio, la que fue fundada en junio de 1999. En sus inicios, se centraba en telemarketing y servicios de call center, para posteriormente configurarse como una de las primeras empresas proveedoras de soluciones de negocio.

Con sede principal en Madrid, actualmente cuenta con más de 4.700 empleados, 5 centros en España, 2 en Chile, 1 en Colombia, y en el año 2007 facturó casi 70 millones de euros. En el área de *Call Center* específicamente, cuenta con más de 3000 profesionales para ofrecer sus servicios.¹⁹

IT

Empresa a cargo: Starnet

El acuerdo con Yoigo, de duración inicial 4 años, consiste en la externalización de los procesos de facturación y atención de clientes mediante el aprovechamiento de la plataforma de software de Starnet Systems. Entre las aplicaciones de dicha plataforma se incluyen la gestión de transacciones de venta y post-venta (relación con el cliente, facturación y resolución de incidencias), y las actividades relacionadas con los puntos de ventas, como los cálculos de comisiones para los distribuidores, entre otras.

Starnet también proporcionaría el entorno hardware adecuado, incluyendo los servicios de hosting y la gestión de aplicaciones.

¹⁶ Diario El Economista (<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/88373/10/06/Xfera-firma-con-Dextra-Moviles-acuerdo-de-distribucion.html>)

¹⁷ <http://www.lukor.com/not-neg/empresas/0610/19143202.htm>

¹⁸ <http://www.emergiacc.com/>

¹⁹ www.unisono.es

Ilkka Aura, CEO de Starnet Systems comentó: *“El acuerdo entre Starnet y Yoigo es un excelente ejemplo de cómo la tecnología punta, unida a un personal cualificado y a un excelente servicio, puede convertirse en un activo de gran valor para las empresas a nivel global”*.²⁰

Por otra parte, Johan Andsjö, consejero delegado de Yoigo, comentó: *“Elegimos a Starnet debido a la buena experiencia que ha tenido TeliaSonera operando con ellos la plataforma de TI para TeleFinland. Además, Starnet fue capaz de ofrecer un sistema altamente versátil y costo eficiente en un tiempo record de 150 días”*²¹.

Sobre la Empresa:

Starnet Systems es una empresa finlandesa cuya visión es transformarse en la empresa líder europea en “Customer Care and Billing Solutions” (CCBS)²².

Operación de Red y Despliegue

Empresa a cargo: Ericsson.

El acuerdo, con duración inicial de 3 años, adjudica a Ericsson la responsabilidad sobre las funciones de la red 3G de Yoigo (operación, gestión y mantenimiento de la misma), incluyéndose además el mantenimiento de campo, centro de operación de red y el soporte integral de sistemas (tanto de hardware como software). Se incluyen también en el acuerdo otras actividades como ingeniería, optimización de red y servicios administrativos varios.

Ingemar Naeve, consejero delegado de Ericsson España, comentó luego del acuerdo: *“Estamos muy satisfechos de asumir la responsabilidad de las operaciones de red de Yoigo. Este contrato es otro ejemplo del valor añadido que Ericsson puede proporcionar a sus clientes. En este caso es una extensión del contrato firmado este verano para suministrar e implementar toda la red UMTS de Yoigo, tanto la red de conmutación, la de acceso como la red de servicios”*²³.

Sobre la Empresa:

Ericsson es una de las empresas líderes mundiales en provisión de equipamiento para telecomunicaciones y servicios para redes móviles y fijas. Más de 1000 redes en cerca de 175 países utilizan equipamiento de Ericsson y el 40% de las llamadas de teléfonos móviles a nivel mundial son realizadas a través de sus sistemas. Actualmente, su casa central se encuentra en Estocolmo, Suecia²⁴.

Imagen Corporativa

Empresa a cargo: Saffron

²⁰ Nota de Prensa de Yoigo, 17 de abril de 2007.

²¹ www.starnet.fi

²² Atención al Cliente y soluciones de facturación.

²³ Nota de Prensa de Yoigo, 7 de noviembre de 2006.

²⁴ www.ericsson.com

La creación del nombre comercial a ser utilizado por Xfera s.a. y de la imagen corporativa fue delegada a la empresa Inglesa Saffron, una consultora experta en *rebranding*²⁵ con larga historia en lo referente a la creación de marcas, especialmente en el sector de telecomunicaciones²⁶.

Según el consejero delegado de Saffron, Jacob Benbunan, con la nueva imagen "*queríamos una palabra fresca y nueva que se convirtiera en un contenedor vacío que queremos llenar con nuestra filosofía*"²⁷.

Campaña Publicitaria de Lanzamiento

Empresas a cargo: El Laboratorio y Optimedia.

Referente a la creación de la campaña publicitaria para el lanzamiento de Yoigo, Xfera ha escogido a la agencia publicitaria "El Laboratorio" como encargada del lanzamiento comercial, y a Optimedia como central de medios. El Laboratorio tuvo un mes para la creación de la campaña de lanzamiento, mientras que Optimedia gestionó la contratación de espacios para la inserción de la publicidad²⁸.

El Laboratorio

Es una agencia de publicidad española creada en el año 2001 y que cuenta con clientes como Mercedes-Benz o el diario El País²⁹.

Optimedia

Se trata de la filial española de ZenithOptimedia, agencia de medios que cuenta con más de 7500 profesionales repartidos por 60 países.

Gestión de Servicios y Monitoreo de Red

Empresa a Cargo: Agilent

El 9 de noviembre de 2006 fue anunciado un acuerdo entre Yoigo y la empresa Estadounidense Agilent Technologies, que delegaba a esta última las funciones de monitorización de su red y de gestionar los servicios subcontratados.

Dicha función sería realizada mediante las soluciones incluidas en el porfolio 'assureME' de Agilent, mediante las que serían proporcionados indicadores clave del rendimiento de la red UMTS, sus servicios y la experiencia del cliente, así como informes acerca del despliegue y funcionamiento de la red.

Tom Wall, director general de la División Assurance Solutions de Agilent, afirmó que: "*Subcontratar la operación de la red y los servicios puede ser la respuesta, siempre que*

²⁵ Rebranding es el proceso mediante el cual una marca o producto desarrollado con una marca, es distribuido o promocionado bajo otra marca (<http://en.wikipedia.org/wiki/Rebranding>).

²⁶ Otros proyectos realizados en Telecomunicaciones: Orange, BT, ONO, R y Quiero TV, entre otros.

²⁷ http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Nace-Yoigo-cuarto-operador-telefonía-movil-mano-Xfera/20061026cdscdsemp_7/cdsemp/

²⁸ <http://actualidad.terra.es/articulo/html/av21167662.htm>

²⁹ www.el-laboratorio.es

*puedan ser gestionados y evaluados para asegurar una calidad de servicio excelente que cumpla con las expectativas de los clientes*³⁰.

Sobre la empresa

Agilent Technologies, empresa con sede principal en Santa Clara, California, se dedica principalmente a la medición de indicadores en variadas industrias y empresas, contando con más de 20000 empleados y con ingresos superiores a los 5400 millones de dólares.

Red

Empresa a cargo: Vodafone

El año 2001 fue firmado un acuerdo entre Airtel (Vodafone) y Xfera (Yoigo) el que establecía que, durante 5 años, Xfera podría ofrecer a sus clientes servicios GSM y GPRS a través de la red de Airtel- Vodafone, además del hecho que ésta última compartiría también con Xfera infraestructuras de telecomunicaciones, tales como torres y circuitos de red troncal, cosa que permitiría a Xfera avanzar en la construcción de su propia red. El coste de este acuerdo sería variable, dependiendo principalmente del tráfico que generara Xfera en la Red de Airtel³¹.

El 19 de Septiembre de 2006 fue renovado dicho acuerdo, suponiendo unos costes de entre 360 y 480 millones de euros³².

“La combinación de la excelente calidad y cobertura nacional de la red de Vodafone y la alta capacidad de la red de Xfera nos permitirán ofrecer a nuestros clientes una experiencia de uso integral en ambas redes. Creemos que esta solución combina lo mejor de ambos mundos en beneficio de nuestros futuros clientes”, aseveró el consejero delegado de Xfera, Johan Andsjö.

Según afirmó dijo una portavoz de Xfera en Madrid, *“El 26 por ciento de la cobertura será ofrecido inicialmente a través de nuestra propia red y el resto del territorio se cubrirá gracias al acuerdo de itinerancia firmado con Vodafone”*³³.

Análisis Estrategia Comercial

Análisis de la Situación

Entorno

Según estudios realizados por Yoigo³⁴, el mercado español de telefonía móvil contaba en el año 2006 con una muy baja diferenciación entre sus participantes y, dada la inminente entrada de las OMV en juego con el consecuente aumento en la

³⁰ <http://yoigo.blogspot.com/2006/11/acuerdo-yoigo-agilent-technologies.html>

³¹ <http://www.noticias.com/articulo/09-08-2001/redaccion/xfera-operara-red-airtel-vodafone-2fjj.html>

³² <http://www.noticias.com/articulo/08-05-2001/agencias/xfera-alquila-redes-airtel-estrenarse-verano-2aik.html>

³³ <http://www.aecocom.org/content.asp?contentid=5616&contenttypeid=2&catid=198&cattypid=2>

³⁴ Presentación de Campaña de Publicidad, 30 de Noviembre de 2006. Fuente www.yoigo.com

competencia, dicho factor se volvía más crítico aun: para triunfar en el mercado, había que ser diferente.

Problemas y Oportunidades

Para determinar los factores en los que era importante diferenciarse, Yoigo encargo una encuesta³⁵ consistente en más de 10 focus groups y 1000 entrevistas, de las que concluyeron los siguientes puntos relevantes a ser considerados al diseñar la estrategia comercial:

- Desinformación: La gente no sabe lo que paga realmente.
- Tarifas Complejas: Los clientes consideran que pagan de más porque las tarifas son *“oscuras, complejas y diseñadas para despistarme”*.
- Trato no personalizado: La gente siente que cuando tienen que llamar a su operador para solucionar un problema son tratados como un número; odian la máquina de respuestas automática.
- Sentimiento de encierro: Los clientes no perciben opciones diferentes en el mercado y, aunque las encontrasen, no tienen claridad del compromiso de permanencia firmado con su actual operador.

Así, la oportunidad radica en satisfacer éstos dolores de mercado identificados y de esta manera lograr posicionarse en el mercado, para lo cual debía ser diseñada una estrategia comercial acorde.

Objetivos y Metas

Con esto, los inicios de la empresa son definidos por la misma como sigue:

“Esta es la historia de una marca que nace de las quejas no escuchadas y de la constante frustración de los clientes en un mercado donde el servicio al cliente, las tarifas y facturas parecen escritas en “Chino” y la letra pequeña equivale a la transparencia”³⁶.

Visión:

“En España 9 de cada diez llamadas serán móviles en 2010. En este mercado YOIGO será la referencia Europea en simplicidad y eficiencia”.

Misión:

“0 promesas rotas, 1 minuto para que todo funcione, 2 veces más eficiente en costes, 3 G es una evolución, no una revolución”

Por tanto, el objetivo de Yoigo radica en posicionarse como una empresa reconocida por tres factores principales:

³⁵ Presentación de Campaña de Publicidad, 30 de Noviembre de 2006. Fuente www.yoigo.com

³⁶ Presentación del Lanzamiento comercial de Yoigo, 01 de Diciembre de 2006. Fuente: www.yoigo.com

1. Simplicidad.
2. Eficiencia.
3. Low-cost.

A continuación se muestra una gráfica de la posición estratégica buscada por Yoigo³⁷ en relación tanto a los otros participantes del mercado de telefonía móvil, como respecto de empresas de otras industrias que destacan en los tres puntos anteriormente mencionados:

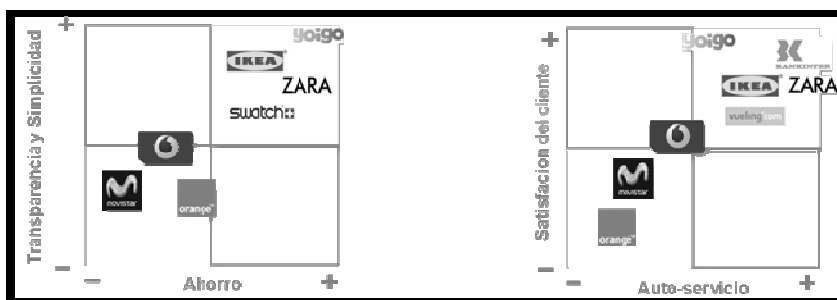


Ilustración 1: Posición estratégica buscada por Yoigo

Estrategia de Marketing

Producto

Era importante para Xfera s.a. encontrar una marca comercial que transmitiera parte de la visión que tenían sobre la compañía y lo que sería su posicionamiento. A la vez, definieron los siguientes factores relevantes al momento de crear la marca: que fuese descriptor de la actividad de la empresa, fácil de escribir y pronunciar, diferenciador, sin connotaciones negativas y corto en tamaño³⁸. Así, el nombre seleccionado fue YOIGO, el que cumple con las características anteriormente mencionadas³⁹.

El logo fue diseñado tal que reflejara el concepto de “diferenciación” mencionado anteriormente, por lo que éste contempla la falta de un color definido, factor que es fundamental para el resto de las empresas del sector (Movistar es azul, Orange es naranja y Vodafone es rojo). Yoigo, sin embargo, presenta logos variados con degradé de colores, sin existir un logo específico más allá de la forma del mismo.



Ilustración 2: Logos de Yoigo

³⁷ Presentación del Lanzamiento comercial de Yoigo, 01 de Diciembre de 2006.

³⁸ Presentación Jacob Benbunan “Lanzamiento de la nueva marca Yoigo”, 26 de octubre de 2006.

³⁹ Notar el juego de palabras utilizado, haciendo referencia con el nombre de la empresa a “Yo Oigo”, frase que hace clara referencia al mundo de la telefonía móvil, a la vez de referir a una empresa que “oye” a sus clientes.

Con respecto a los terminales ofrecidos, a fin de seguir el lineamiento establecido de “*simplicidad*”, serían ofrecidos en un principio solamente 6 modelos⁴⁰, todos ellos 3G. Sin embargo, si un usuario poseía su propio terminal y deseaba acceder a las tarifas de Yoigo, podía hacerlo mediante la adquisición de tarjetas de prepago.

Fue definido además que los servicios a ofrecer al público serían, de entre la amplia gama existente en el mercado, sólo aquellos más usados y con funcionamiento en la mayoría de los terminales⁴¹:

1. Enviar texto e imagen
2. Tu contestador
3. Mostrar quién llama
4. Ver quién ha llamado
5. Bloquear ciertos números
6. Desviar las llamadas
7. Hablar con varios a la vez

Asimismo, en el portal de la compañía existirían sólo las categorías más usadas, a fin de evitar un portal sobrecargado de información y que se aleje del concepto de simplicidad que se desea transmitir. Dichas categorías son noticias, deportes, tonos, logos, juegos, economía, correo y un buscador.

El servicio de atención al cliente por su parte sería realizado mediante el portal Yoigo.com, o bien de forma telefónica al número 1707.

Precio

En la fijación de tarifas radica una de las principales estrategias de diferenciación de Yoigo. Tal como se mencionó anteriormente, fue detectada que la percepción de la gente sobre las tarifas era que son de alta complejidad y diseñadas para “engañar” al usuario, el que finalmente no sabe lo que paga. Por lo mismo, la decisión de Yoigo fue, nuevamente, apostar por la simplicidad: que toda su oferta tarifaria pudiese ser mostrada en una página.

Para esto, definió que serían las mismas tarifas para contrato que para prepago, sin existencia de horarios ni destinos de mayor costo. Es decir, una tarificación fácil de entender. Además, sería cobrado el primer minuto de cada llamada, y posteriormente la tarificación sería cada 30 segundos⁴², y existiría un gasto mínimo mensual de 6 euros para los clientes con plan. La navegación tendría un tope de 1,20 euros por día, pero en caso de ser inferior a esto la tarificación sería de 0,0009 euros por KB.

Finalmente, las llamadas a Cuba, Somalía y Corea del Norte tienen un valor de 1,20 euros el minuto, porque como dice la propaganda de la compañía: “*están muy lejos*”. Esta es otra forma de transmitir al usuario que es una compañía veraz, ya que

⁴⁰ En Anexos se adjunta detalle de los modelos de terminal ofrecidos y sus valores.

⁴¹ Presentación del Lanzamiento comercial de Yoigo, 01 de Diciembre de 2006.

⁴² La tarificación española en el año 2006 era por tramos (minuto o fracción de minuto). Fue modificada el 30 de diciembre de 2006, mediante la Ley 44/2006, que establecía tarificación al segundo y entraría en vigor en marzo de 2007.

demuestran que cobran más sólo cuando es justificado, mientras que el mercado que sacrifican con dicho mensaje (las llamadas a estos 3 países) es muy bajo.

Así, la oferta tarifaria ofrecida era como sigue:

TARIFAS SIN IMPUESTOS INDIRECTOS INCLUIDOS		TARIFAS CON IMPUESTOS INDIRECTOS INCLUIDOS	
Acércate con tu ratón para ver nuestras tarifas en segundos.			
LLAMADA NACIONAL	ESTABLE- CIMIENTO	MENSAJE DE TEXTO	CONSUMO MÍNIMO
12 CENT/ MIN	12 CENT	10 CENT	6 €/MES
LLAMADA INTERNACIONAL	LLAMADA CUBA, SOMALIA, COREA DEL NORTE	MENSAJE MULTIMEDIA	NAVEGAR
30 CENT/ MIN	1'20 €/MIN	30 CENT	1'20 €/DÍA

Ilustración 3: Plan tarifario de Yoigo

Plaza

Fueron definidos tres canales de distribución y venta:

Yoigo.com:

Mediante el portal podrían ser adquiridos los servicios de la compañía. Además, la empresa se enfocó en potenciar dicho canal de ventas, dados los menores costos que implica y la amplia cobertura que conlleva. Para esto, en la compra de terminales ofrecía un descuento de 10 euros en la compra de terminales que se realizasen mediante internet, lo que representa un 10%-20% de descuento dependiendo del terminal.

1707:

Un segundo canal sería mediante servicio telefónico, el cual permite también una amplia cobertura.

The Phone House:

Consientes de la necesidad de tener un canal físico de ventas, se llegó a un acuerdo con "The Phone House"⁴³, compañía con más de 400 locales en toda España, lo cual daría la cobertura necesaria para ingresar al mercado, además de un servicio de alta calidad ya reconocido por el público.

⁴³ Esta compañía británica es la mayor cadena independiente de telecomunicaciones de Europa, con más de 2.400 establecimientos en 9 países de dicho continente y con operaciones en España desde 1997.

Promoción

Uno de los puntos fundamentales para lograr el posicionamiento deseado era el lanzamiento de una agresiva campaña publicitaria en torno al lanzamiento de la marca comercial. El eje de esta fue precisamente comunicar la diferenciación de Yoigo con otras compañías, así como resaltar el hecho que Yoigo siempre dice la verdad. Se buscaba comunicar hechos concretos a la vez que eran transmitidos valores emocionales que relacionen a la marca con el consumidor. Así, la campaña inicial fue basada en el siguiente *claim*:

“Yoigo, el móvil sin cuentos”

Se buscaba con esto que la gente, luego de ver la publicidad, pensara lo siguiente:

1. Por fin hay alguien que me cuenta las cosas claras.
2. Que no intenta engañarme con ofertas con trampa.
3. Que ofrece productos que todo el mundo puede entender fácilmente.
4. Que utiliza un lenguaje directo, simple, al grano.
5. Que promete un servicio eficaz con un coste lógico.
6. Que no me cuenta fantasías, ni mundos soñados, sino simplemente un buen servicio de telefonía para poder hablar y punto.⁴⁴

Así, utilizando los lemas “Yoigo, verdad verdadera” y “Yoigo, el móvil sin cuentos” y “Yoigo, verdad de la buena”, se lanzaron diversas propagandas, algunas de las que son ejemplificadas a continuación:

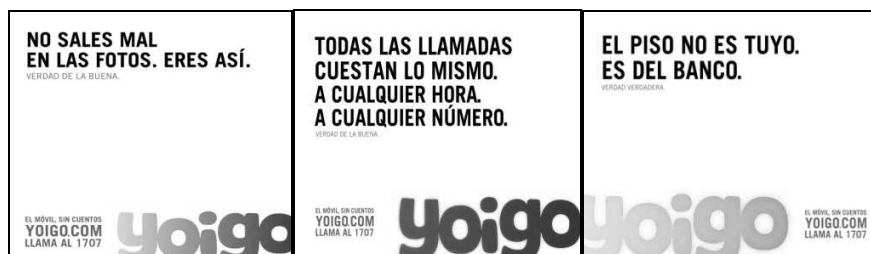


Ilustración 4: Muestra de propagandas de Yoigo

El plan de medios diseñado contemplaba principalmente televisión, outdoor e internet, y en forma secundaria propaganda impresa y publicidad en metro, tal como lo muestra la figura:

⁴⁴ Presentación de Campaña de Publicidad, 30 de Noviembre de 2006. Fuente www.yoigo.com



Ilustración 5: Plan de medios de Yoigo

Análisis Estrategia Financiera

Composición Financiera de la Empresa

En el año 2000 se efectuó en España el concurso referente a la entrega de cuatro licencias para operar bajo el sistema UMTS, al cual optaban los tres operadores existentes de telefonía móvil (Teléfono Móviles, Airtel y Amena), y tres nuevos consorcios (Movi2, Movilweb 21 y Xfera). Así, las cuatro licencias fueron otorgadas a los tres operadores preexistentes, además de al nuevo consorcio Xfera, cuya composición accionaria era como sigue⁴⁵:

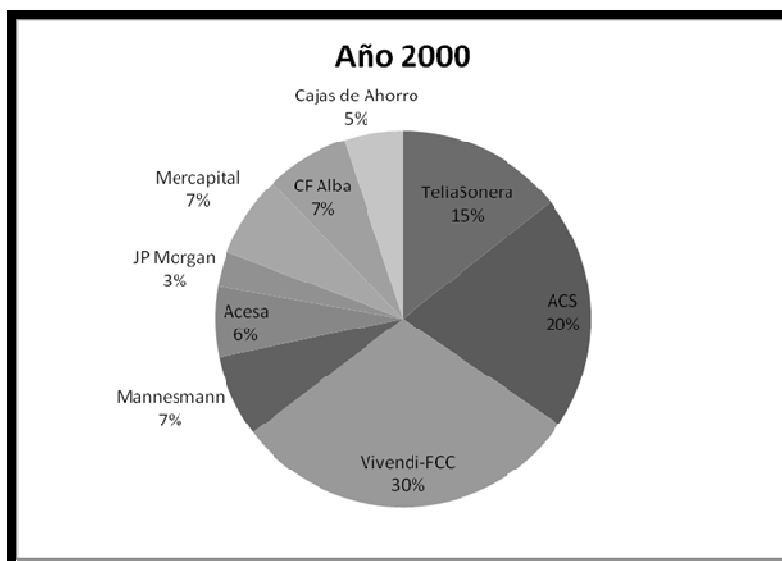


Gráfico 2: Composición accionaria año 2000

Como se puede apreciar, los principales accionistas⁴⁶ eran:

⁴⁵ Información obtenida de los siguientes medios:

[http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Private.nsf/VPDFCas/28415FD36D4E0562C12570AF004633E8/\\$file/XFERA.pdf](http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Private.nsf/VPDFCas/28415FD36D4E0562C12570AF004633E8/$file/XFERA.pdf) y de <http://www.noticias.com/articulo/03-10-2000/redaccion/alba-jp-morgan-y-varias-cajas-refuerzan-accionariado-xfera-80n.html>

⁴⁶ En la sección de Anexos se adjunta una descripción de las demás compañías y el detalle de las Cajas de Ahorro participantes.

- Vivendi – FCC: Vivendi es un grupo francés dedicado a las comunicaciones y entretenimiento, que cuenta entre sus empresas a Universal Music Group, Canal +, y la empresa francesa de telefonía móvil SFR. Fomento de Construcciones y Contratas S.A. (FCC), es una empresa española dedicada a la construcción y servicios urbanos varios. Estas constituyeron en el año 2000 una sociedad conjunta para participar en Xfera, siendo llamada “Vivendi-FCC Telecom, S.A.”, contando FCC con un tercio de la participación y Vivendi con los dos tercios restantes⁴⁷.
- ACS – Conjunto de empresas en las áreas de la construcción, servicios, concesiones y telecomunicaciones.
- TeliaSonera - Grupo sueco finlandés de Telefonía móvil.

ACS y TeliaSonera, para lograr el 34% de participación mencionado, formaron una alianza que resultó en una nueva compañía de nombre “ACS Sonera Telefonía Móvil”.

Otro punto relevante de destacar, es que Vodafone, a través de Mannesmann⁴⁸, contaba con un 7% de participación en Xfera, lo que según la CMT en una resolución del 12/12/2001 fue declarado como legal (puesto que existía un debate en torno al que Vodafone tuviera participaciones simultaneas en Airtel y Xfera), ya que se ajustaba a la legislación vigente⁴⁹.

Posteriormente, en el año 2003, la empresa Abengoa compró, mediante su filial Telvent, el 3,71% del capital social de Xfera por 25 millones de euros⁵⁰, haciendo así uso de una opción de compra suscrita en el año 2000 con Mercapital⁵¹.

En el mismo año, en el mes de Octubre, Vivendi decidió vender su participación en Xfera⁵² a los otros socios, de forma prorrateada según la cuota de cada uno, por el valor simbólico de un euro, desligándose así de la compañía. Con esto, el resto de los accionistas aumentaron sus participaciones, quedando la repartición como sigue⁵³:

⁴⁷ http://www.fcc.es/fcc/corp/esp/sdp_n_ddln_48.htm

⁴⁸ Vodafone adquirió, en 1999, a la empresa alemana Manesmann en 126.000 millones de Euros.

⁴⁹ <http://www.redestelecom.es/Noticias/200112120070/La-participacion-de-Vodafone-en-Airtel-y-Xfera-legal-segun-la-CMT.aspx>

⁵⁰ http://www.telcommunity.com/visor.php?id_noticia=6107

⁵¹ <http://www.elmundo.es/mundodinero/2004/07/14/Noti20040714121802.html>

⁵² http://www.elpais.com/articulo/economia/grupo/frances/vendera/participacion/Xfera/elpepieco/20030701elpepieco_6/Tes/

⁵³ Información obtenida de los siguientes medios:

<http://www.idg.es/comunicaciones/articulo.asp?id=151650> y de

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Vivendi-vende-parte-Xfera-resto-accionistas-simbolico-euro/20030630cdscdsemp_3/cdsemp/

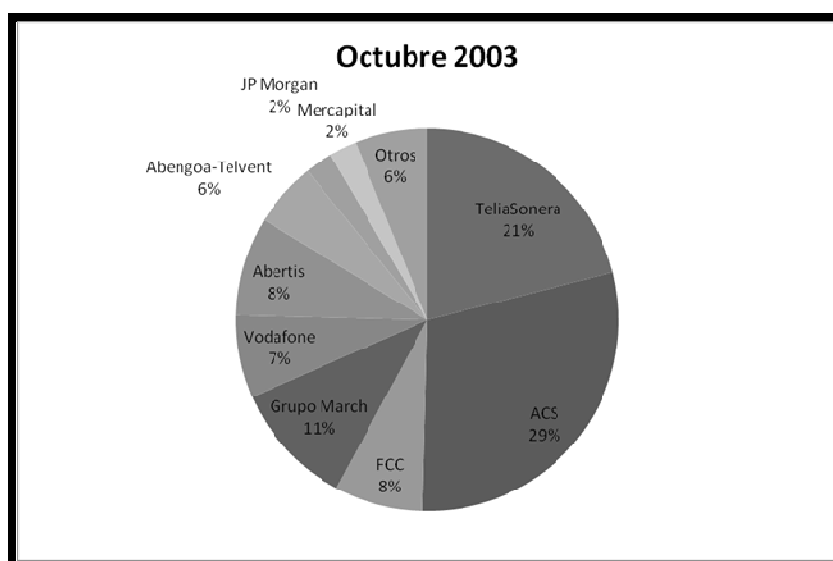


Gráfico 3: Composición accionaria año 2003

En Abril de 2004, Vodafone decidió vender su parte en Xfera por un monto de 28,78 millones de euros⁵⁴, lo cual fue absorbido por los otros accionistas.

Posteriormente, en septiembre de 2005, el ministro de Industria anunció que les retiraría la licencia si no estaban operativos en la primavera del año 2006, pero una vez iniciadas las conversaciones con TeliaSonera el plazo fue ligeramente extendido⁵⁵.

Así, en junio del año 2006, TeliaSonera se transformó en el accionista mayoritario de Xfera, valorándose la compañía en 475 millones de Euros, precio que sería satisfecho mediante un pago inicial de 125 millones de Euros más un pago complementario de hasta 350 millones, en función de los resultados futuros de la compañía⁵⁶. Con esto, la composición de Xfera quedó como sigue: 76,6% por TeliaSonera, operador de telecomunicaciones. 17% por ACS, grupo de construcción y servicios. 3,4% FCC y 3% Telvent⁵⁷.

⁵⁴ http://www.telcommunity.com/visor.php?id_noticia=10225

⁵⁵ <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/39903/07/06/Industria-afirma-que-la-oferta-de-Xfera-es-creible.html>

⁵⁶

http://217.116.23.182/index.php/es/c/saladeprensa_noticias_notasdeprensa/1/8FirefoxHTML%5CShell%5COpen%5CCommand

⁵⁷ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/29992/06/06/Telia-Sonera-acuerda-control-el-7656-de-Xfera.html>

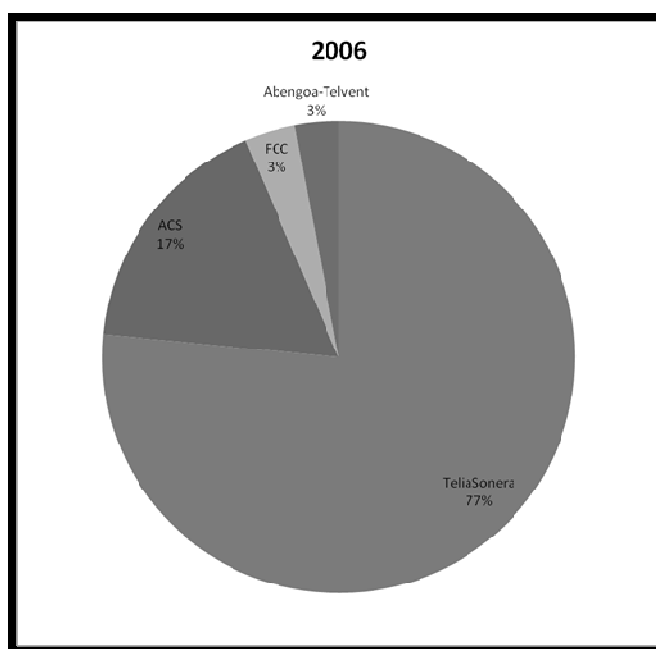


Gráfico 4: Composición accionaria año 2006

Compromisos y Avaes

Al año 2001, Xfera comprometió ante el Ministerio de Ciencia y Tecnología 3000 millones de Euros en avales, para lo cual cada accionista se encargó de conseguir avales en forma proporcional a su participación. De esta forma, el Banco Santander se constituyó como el mayor aval con 366 millones de Euros⁵⁸.

En diciembre de 2002, con motivo del retraso de la tecnología UMTS, se realizó un acuerdo entre las operadoras y el entonces Ministro de Ciencia y Tecnología, Josep Piqué, que contemplaba entre otros una reducción de los avales de 7400 millones de Euros a 1310, lo que significaba para Xfera reducir de los 3000 millones que tenía comprometidos, a solamente 467. Dicha reducción implicaba el compromiso de las empresas de invertir, para el año siguiente, 1464 millones de Euros, de los que 135 correspondían a Xfera⁵⁹.

Según informó el Ministerio de Industria en 2006, Xfera se comprometió a una cobertura del 25 por ciento de la población en el momento de su lanzamiento y del 50 por ciento, con al menos 2.750 estaciones base, tras el quinto año de su lanzamiento. En el mismo año, TeliaSonera, luego de concretar su participación en un 76,6%, anunció que invertiría 1000 millones de Euros en los 5 años siguientes.

Proyecciones y Valorización

El equipo directivo de Xfera confeccionaba continuamente proyecciones económicas con distintas hipótesis con el fin que las decisiones de los accionistas no se basaran

⁵⁸http://www.cincodias.com/articulo/empresas/grupo-Santander-principal-avalista-Xfera/20011220cdscdiemp_27/cdsemp/

⁵⁹<http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/39903/07/06/Industria-afirma-que-la-oferta-de-Xfera-es-creible.html>

solamente en parámetros económicos, sino también en otras variables relevantes como la incertidumbre regulatoria.

Por ejemplo, un lanzamiento al año 2002 con servicios GSM/GPRS proyectaba llegar al punto de equilibrio en 2006 (con un Ebitda de 282 millones de euros) y obtener beneficios en 2008. La variable más relevante, sin embargo, sería la fecha en que se pudiese comenzar a brindar servicios UMTS⁶⁰.

Según la opción de compra pactada por Abengoa en el año 2000, la cual fue utilizada en el año 2002 al adquirir el 3,7% de Xfera en 25 millones de Euros, esto implicaba una valoración de la empresa de 675 millones de Euros. Sin embargo, según expertos, dados los problemas existentes con la tecnología UMTS, la valoración de la empresa al año 2002 sería cero o incluso negativa⁶¹.

Al año 2006, el precio pagado por las acciones valoraba el 100% de la compañía en una cantidad de hasta 475 millones de Euros. Esto se realizaría mediante un pago inicial de 125 millones de Euros más un pago complementario de hasta 350 millones, en función de los resultados futuros de la compañía⁶².

Análisis Estrategia Recursos Humanos

La historia de Xfera es sumamente variable en cuando a los recursos humanos empleados y su administración. En un principio contaban con una gran plantilla para intentar lanzar la marca, pero en diciembre del año 2001, Xfera presentó un Expediente de Regulación de Empleo (ERE)⁶³ ante la Dirección del Trabajo para reducir su plantilla de empleados de 657 a 217.

Posteriormente, a mediados del año 2002 decidió hacer una nueva reducción, llegando a tan sólo 50 empleados⁶⁴, para finalmente realizar el lanzamiento de Yoigo con 70 empleados, los cuales se dividían como sigue:

28 en el área técnica, 20 en el área comercial y 22 en el área administrativa y otras funciones.⁶⁵

Estructura de la Empresa⁶⁶

En la estructura de la empresa, además de los 70 empleados ya citados, resaltan 2 grandes estructuras organizativas: el Consejo de Administración, de labor principalmente representativa en relación a la sociedad anónima, y el Equipo Directivo,

⁶⁰ http://www.cincodias.com/articulo/empresas/grupo-Santander-principal-avalista-Xfera/20011220cdscdiemp_27/cdsemp/

⁶¹ http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Audiencia-imputa-Benjumea-caso-Xfera/20031009cdscdiemp_1/cdsemp/

⁶² http://217.116.23.182/index.php/es/c/saladeprensa_noticias_notasdeprensa/1/8

⁶³ Es el procedimiento que se solicita a la Autoridad Laboral para suspender o extinguir definitivamente las relaciones laborales entre una empresa y sus empleados garantizando los derechos de los trabajadores. Fuente: www.laboris.net

⁶⁴ <http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2002/0802/1608/noticias1608/noticias1608-6.htm>

⁶⁵ Presentación del Balance del Lanzamiento de Yoigo: www.yoigo.com/sobreyoigo/pdf/20070626.pdf

⁶⁶ Dossier de Prensa de Yoigo: www.yoigo.com

de labor más ejecutiva. Así, la división de cada área y sus integrantes respectivos se detalla a continuación:

Consejo de Administración⁶⁷

- Johan Andsjö: Consejero Delegado de Yoigo.
- Ángel García Altozano: Presidente no Ejecutivo de Yoigo. Director General Corporativo del grupo ACS.
- Kenneth Karlberg: Presidente de la división de Telefonía Móvil de TeliaSonera.
- Erik Hallberg: Vicepresidente Senior de TeliaSonera y responsable de los países bálticos.
- Michael Grant: Vicepresidente Senior de TeliaSonera y responsable de fusiones, adquisiciones y holdings.

Equipo Directivo

- Johan Andsjö: Consejero Delegado
- Johan Hall: Director de Tecnología (CTO)
- Arne Hauge: Director de Operaciones (COO) y responsable del área comercial.
- Gabriel Miguez: Director de Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales.
- José María del Corro: Director Financiero (CFO)
- Eduardo Taulet: Director General de Marketing y Ventas.
- José Manuel Ruigómez Gómez: Director de Asesoría Jurídica.
- Masha Lloyd: Directora de Comunicación.

RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES

A continuación se describirán a los recursos con los que contaba Yoigo al momento de su lanzamiento, tanto tangibles como intangibles, con el fin de lograr una mayor comprensión del estado en el que se encontraba la empresa al año 2006.

Recursos Tangibles

Dentro de los recursos tangibles con los que contaba la empresa, se detallan aquellos más relevantes para el lanzamiento de la misma. Cabe destacar que, dado el modelo de externalizaciones que utilizó la empresa, los recursos tangibles con los que contaba eran sumamente escasos.

En primer lugar, se contaba a finales del 2006 con 900 estaciones base, con las que se cubriría un 20% de la población.

Además, Yoigo contaba con una Oficina, ubicada en Avda. de la Vega 15, 28100 Alcobendas (Madrid), Tel. 91 131 52 00⁶⁸.

⁶⁷ El Consejo de administración es una de las formas que puede adoptar el órgano de administración y de representación de una sociedad anónima (<http://es.wikipedia.org>).

⁶⁸ <http://www.yoigo.com/preguntas/contacto.php>

Sin embargo, el recurso más valioso con el que contaba Yoigo era una licencia de operación en UMTS obtenida en el año 2000, la cual le permitía brindar servicios 3G en España.

Recursos Intangibles

El principal recurso intangible con el que contaba la empresa era el conocimiento del negocio de las telecomunicaciones por parte de su mayor accionista, TeliaSonera, quienes eran ya en aquel año exitosos participantes del mercado de la telefonía móvil de una infinidad de países⁶⁹. Dicho conocimiento del negocio era transmitido principalmente mediante los miembros del consejo de administración.

ANÁLISIS FODA DE YOIGO

A continuación, será realizado un análisis de tipo FODA de Yoigo con el fin de clarificar el estado de la empresa al momento de su lanzamiento y determinar las ventajas competitivas y/o desafíos con los que esta contaba, análisis que estará basado en la información que fuera presentada anteriormente.

Fortalezas

Licencias OMV

Una de las grandes fortalezas con las que contaba Yoigo es la existencia, al momento de su ingreso al mercado, de licencias para operar como OMV, puesto que, pese a que Yoigo no es una OMV (pues cuenta con licencia para UMTS), la existencia de las mismas produce una apertura en el mercado a la posibilidad de arrendar las redes de telefonía móvil a terceros, siendo crítico el punto relativo a la imposición por parte de la Comisión Europea a las OMR de negociar su red con terceros ante la amenaza de que, de no llegarse a acuerdo, sería la CMT quien fijase las condiciones del mismo.

Así, dicha posibilidad significa para Yoigo la oportunidad de ir construyendo sus redes a medida que capta clientes y se afianza en el mercado; es decir, la fortaleza radica en la posibilidad de comenzar con una estructura de costos variable al tener pocos clientes, e ir realizando paulatinamente una migración hacia una estructura de costos más fija a medida que es captada la clientela.

Ousourcing de los procesos

Otra fortaleza de Yoigo en su ingreso al mercado es el sistema operacional diseñado, basado en el *outsourcing* de la mayoría de sus áreas de negocio. Esto le permite montar un sistema de calidad, al seleccionar especialistas en cada rubro, además de aprovechar efectos de escala en los costes al acceder a grandes empresas especializadas en cada área. Por otro lado, el *outsourcing* le da una capacidad de adaptación a los cambios de mercado mucho más amplia que la de sus competidores y que de haber montado cada área por sí misma.

⁶⁹ Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Lituania, Latvia, Estonia, y posiciones en otros países europeos y asiáticos. (http://www.teliasonera.com/about_teliasonera/markets_and_brands/eurasia)

TeliaSonera como accionista mayoritario

Una tercera fortaleza es la presencia de TeliaSonera, un especialista en el rubro de la telefonía móvil, como accionista mayoritario. Esto proporciona a Yoigo un mayor conocimiento del funcionamiento del mercado, así como también le permite el uso de los sistemas de TeliaSonera en las áreas donde es necesario.

Existencia de grandes empresas para el outsourcing

Dado el modelo de externalizaciones empleado por Yoigo, un factor clave fue el contar con grandes empresas que proporcionaran los servicios. Así, Yoigo pudo contar con gigantes de nivel mundial como The Phone House para el canal de ventas, Dextra para la distribución, Starnet para TI y Agilent para la gestión de servicios, entre otros, lo que permitieron a Yoigo montar una empresa que de abasto al mercado y les permita competir con las empresas dominantes.

Oportunidades

Tendencia cambio prepago a contrato

Una oportunidad sumamente interesante para Yoigo es la tendencia de cambio de la modalidad de prepago a la modalidad de contrato observada en el mercado español, tendencia a la que si se le suma el tema regulatorio referente a la portabilidad, permite deducir que habría una gran cantidad de usuarios buscando la mejor oferta para adquirir un plan de telefonía móvil en los años siguientes, oportunidad que podría ser aprovechada por Yoigo en caso de presentar una oferta mejor que la de la competencia para el caso de los clientes de contrato.

Aprovechamiento de la oportunidad de mercado detectada

La detección de una necesidad en el mercado no satisfecha por los operadores existentes presentaba para Yoigo una gran oportunidad de entrada en caso que, con su oferta, lograse cubrirla. Consecuentemente, el plan comercial diseñado, en concordancia con lo anterior, potencio la oportunidad de captación de nuevos clientes existente, al precisamente cubrir dicha necesidad.

Incertidumbre con respecto a potencial de tecnología UMTS

La incertidumbre reinante en el mercado con respecto a los alcances futuros que podría tener la tecnología UMTS representan una gran oportunidad para Yoigo, pues es precisamente en torno a dicha tecnología que se encuentran centradas sus inversiones, por tanto en caso de determinarse que su potencial es alto, esto significaría un enorme beneficio para la empresa y otorgaría innumerables oportunidades de crecimiento.

Debilidades

Problemas de Escala

Pese a menguar de buena manera estos problemas mediante las externalizaciones, igualmente el hecho de ser una empresa nueva sin clientes le generan una debilidad con respecto a la competencia referente a la escala de clientes con la que podrían contar en el mediano plazo.

Oferta limitada de productos

Pese a que esto está en concordancia con el enfoque de simplicidad adoptado por la empresa, de todas formas significa una debilidad para la empresa, pues el no contar con muchos servicios en casos fundamentales para algunos usuarios (como servicio de blackberry por ejemplo) significa directamente reducir su mercado potencial a priori.

Amenazas

Madurez del Mercado

Una de las principales amenazas para el ingreso de Yoigo radica en la madurez del mercado, el cual contaba al año 2006 con una penetración del 100,43%⁷⁰, por lo que la posibilidad de captar nuevos usuarios se ve sumamente mermada salvo aquellos provenientes de otras compañías.

Incertidumbre con respecto a potencial de tecnología UMTS

El mismo factor que representa una oportunidad, es a la vez un gran riesgo, pues en caso de determinarse que su potencial es bajo, causaría probablemente grandes problemas a Yoigo.

Reacción Competencia

Ante el ingreso de un nuevo competidor a un mercado de tan pocos integrantes como lo era el mercado de las OMR en España, obviamente una de las mayores amenazas es la reacción que puedan tener las empresas competidoras, las cuales, al ver amenazada su posición, probablemente tratarían de evitar la entrada del nuevo integrante o complicarle la existencia en caso de no ser posible lo primero, lo que podría desestabilizar a Yoigo al tratar de contener los embistes de las competidoras en vez de centrarse en captar participación de mercado.

DEFINICIÓN Y ESTUDIO ESTRATEGIA DE ENTRADA UTILIZADA POR YOIGO

Según lo estudiado en los puntos anteriores, se procederá a describir a continuación la estrategia de entrada utilizada por Yoigo. Dicha descripción será realizada en orden cronológico, a fin de comprender la secuencia de eventos que concluyó con el inicio de operaciones de la empresa.

Obtención de licencia UMTS

En el año 2000, Xfera s.a. obtuvo una de las 4 licencias UMTS en licitación. Este paso es fundamental puesto que permitió a Yoigo ingresar al mercado no como OMV, sino de forma híbrida entre subarriendo de redes y la red propia, migrando poco a poco hacia transformarse en una OMR.

Acuerdo roaming GSM

Al no contarse con licencia para prestar servicios GSM, era necesario contar con un acuerdo con alguno de los proveedores de red existentes en el mercado. Dicho acuerdo

⁷⁰ Mayor detalle ver Capítulo 1 – Análisis Externo al año 2006 - Caracterización del mercado – Tamaño y Penetración del mercado.

de itinerancia fue alcanzado el año 2001 con la empresa Vodafone, y renovado en septiembre del 2006 por 5 años más. El acuerdo, además del uso de las redes GSM, incluía también el uso de infraestructuras varias, como torres y circuitos de red.

Aumento de participación de TeliaSonera

En junio del año 2006, TeliaSonera aumento su participación a un 76,6% en momentos donde incluso existían rumores que le podía ser revocada la licencia UMTS a Xfera.

Realización de estudios de mercado

Fueron realizados por Yoigo varios estudios de mercado con el fin de determinar las necesidades existentes en el mismo, y por tanto, la estrategia comercial a seguir.

Lanzamiento Marca Yoigo

El 26 de Octubre fue realizado el lanzamiento de marca para Yoigo, con una fuerte campaña de marketing.

Acuerdos de externalización

Entre los meses de Agosto y Noviembre de 2006 fueron cerrados varios acuerdos para la externalización de los distintos procesos de la empresa, como con The Phone House que se encargaría de la venta, Dextra de la distribución y Ericsson del mantenimiento y operación de red, entre otros.

Lanzamiento comercial de Yoigo

El 1 de diciembre del 2006 fue realizado el lanzamiento comercial de Yoigo y, de esta manera, comenzó la oferta de servicios.

Cabe destacar que, desde el aumento por parte de TeliaSonera de su participación hasta el lanzamiento comercial, transcurrieron solamente 150 días, lo cual es calificado por la misma empresa como un éxito rotundo y record europeo.

Dicha velocidad de lanzamiento se debió principalmente a la externalización de todos los servicios, ya que permitían utilizar las infraestructuras ya existentes de las empresas subcontratadas, y al conocimiento del negocio por parte de TeliaSonera.

A continuación se presenta una figura ilustrativa⁷¹ de la estrategia utilizada por Yoigo y sus principales puntos, según fueron descritos anteriormente:

⁷¹ Fuente: Elaboración propia

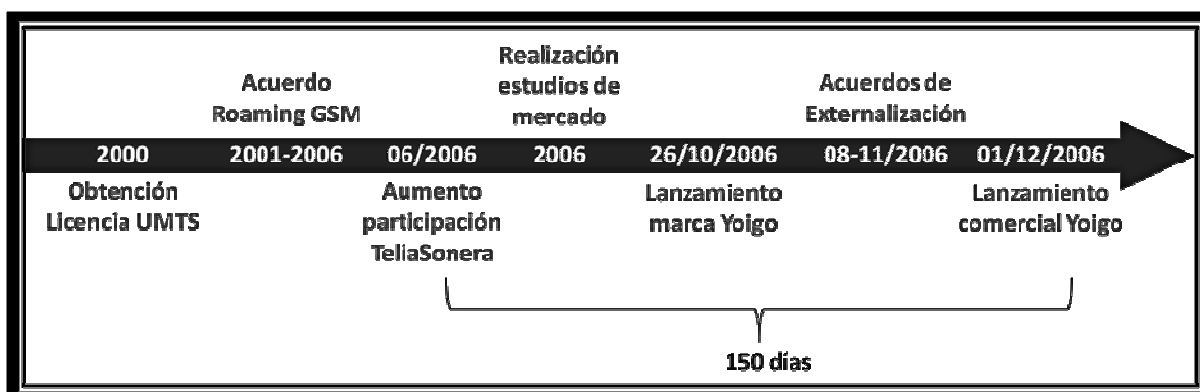


Ilustración 6: Estrategia Yoigo

EVOLUCIÓN DE YOIGO: PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS Y EFECTOS OBSERVADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA

Estadísticas

2006

Luego del lanzamiento de Yoigo, el 1° de Diciembre de 2006, fueron alcanzados para finales de dicho año los 16 mil clientes.

Por otro lado, el reconocimiento de marca alcanzado fue de un 65%, lo cual es muy alto para el primer mes de funcionamiento, pero aun muy por debajo de lo logrado por sus competidores (Orange 86%, Vodafone 99% y Movistar 100%)⁷².

2007

A diciembre del año 2007 se alcanzaron los 427 mil clientes, superándose así en más de un 20% los objetivos marcados, siendo de estos un 58% clientes de prepago y el 42% restante con contrato.

En cuanto al rango etario de los clientes, la composición durante el 2007 fue como sigue:

Tabla 3: Rango etario clientes Yoigo 2007

Rango etario 2007	
Menores de 25 años:	25%
Rango 25-35 años:	35%
Rango 35-45 años:	24%
Mayores de 45 años:	16%

Por otro lado, la nacionalidad de la clientela fue, durante dicho año, de un 85% español y 15% inmigrante.

⁷² Presentación 3GSM 2007 – Fuente: www.yoigo.com

El reconocimiento de marca aumento notablemente, alcanzando el 92% y acercándose de esta manera a Orange, Vodafone y Movistar, que gozaban de aproximadamente un 99%, además de quedar muy por sobre los otros OMV, como Carrefour (45%) y Happy Movil (13%).

Las ventas por canales físicos alcanzaron el 65%, mientras que el 35% restante fue por canales de bajo coste.

Fue duplicado durante el año 2007 el número de estaciones base, llegándose a las 1800, con lo que se alcanzaba una cobertura del 42% de la población.

Fue triplicada la oferta de terminales, ofreciéndose más de 20 modelos a finales del 2007⁷³.

2008

El año 2008 culminó con un total de clientes de 970 mil, quedando muy cerca de su meta auto-impuesta de 1 millón de clientes.

Los ingresos del año fueron de 186,17 millones de Euros, pero pese a esto, Yoigo registro un Ebitda de -115,24 millones de Euros⁷⁴.

El año 2008 culminó con un total de 2500 antenas, lo que significa una cobertura al 50% de la población de España⁷⁵.

En cuanto al rango etario de los clientes, la composición durante el 2008 fue como sigue:

Tabla 4: Rango etario clientes Yoigo 2008

Rango etario 2008	
Menores de 25 años:	17%
Rango 25-35 años:	34%
Rango 35-50 años:	34%
Mayores de 50 años:	15%

2009⁷⁶

El 13 de enero se alcanzo la cifra de 1 millón de clientes, siendo un hito sumamente esperado por Yoigo, tal como declara Johan Andsjö, quien afirmó que *“nos decían que no había sitio para otra operadora, que no íbamos a conseguir clientes, que era una apuesta demasiado arriesgada”*, pero que sin embargo *“hoy hemos llegado a una cifra*

⁷³ Presentación Mobile World Congress 2008 – Fuente: www.yoigo.com

⁷⁴ Presentación “Yoigo apuesta por seguir creciendo a pesar de la crisis”. Valorización aproximada según el tipo de cambio del 18 de febrero, fecha en que fueron presentados dichos resultados, a la cual la equivalencia Euro-SEK era de 1 Euro = 11,0117 SEK.

⁷⁵ Presentación “Yoigo apuesta por seguir creciendo a pesar de la crisis”, disponible en www.yoigo.com.

⁷⁶ Nota de prensa de Yoigo del 13 de enero de 2009, *“Objetivo cumplido: ¡¡¡Ya hay 1.000.000 de yoiggers!!!”*.

muy especial, un millón de yoiggers y hemos dejado claro que en España podía triunfar la telefonía low-cost⁷⁷.

Se proyectan además para el año 2009 la apertura de 500 nuevas tiendas exclusivas antes de mitades de año (con lo que llegarían a un total de 900) y la construcción de 800 nuevas antenas, con lo que se lograría una cobertura del 56% de la población⁷⁷.

Portabilidad

2006

El saldo neto de portabilidad por operador fue como sigue⁷⁸:

Tabla 5: Saldo neto de portabilidades por operador 2006

Operador	Portabilidad (miles de líneas)
Vodafone	328,3
Orange	-508,6
Movistar	175,7
Yoigo	4,1
OMV	0,6

2007

El saldo neto de portabilidad por operador fue como sigue⁷⁹:

Tabla 6: Saldo neto de portabilidades por operador 2007

Operador	Portabilidad (miles de líneas)
Vodafone	19,1
Orange	-341,5
Movistar	-2,3
Yoigo	118,5
OMV	206,2

2008⁸⁰

El saldo neto de portabilidad por operador fue como sigue⁸¹:

Tabla 7: Saldo neto de portabilidades por operador 2008

Operador	Portabilidad (miles de líneas)
Vodafone	-21,52

⁷⁷ Presentación "Yoigo apuesta por seguir creciendo a pesar de la crisis", disponible en www.yoigo.com.

⁷⁸ Informe Anual CMT 2007, página 68-69.

⁷⁹ Informe Anual CMT 2007, página 68-69.

⁸⁰ En el 2008 el número de líneas móviles alcanzó las 50,89 millones, lográndose una penetración de 112,6% (fuente: <http://www.noticias.com/noticia/espana-supero-9-millones-lineas-banda-ancha-2008-129-mas-segun-cmt-df8.html>)

⁸¹ <http://www.noticias.com/noticia/espana-supero-9-millones-lineas-banda-ancha-2008-129-mas-segun-cmt-df8.html>

Orange	-87,39
Movistar	-63
Yoigo	109,93
OMV	61,98

Regulación

2006

El 30 de diciembre de 2006 se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) la Ley 44/2006, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios. Dicha Ley prohíbe el redondeo tarifario, lo cual implicó la obligación de dejar de facturar por tramos de 30 o 60 segundos y empezar a hacerlo por segundos desde el comienzo de la comunicación. La reacción de Movistar, Orange y Vodafone fue subir las tarifas para compensar el cambio regulatorio, mientras que Yoigo decidió mantener sus tarifas.⁸²

Problemas y Soluciones

2006

Problemas

- Demanda de información y servicios triplicó la previsión inicial.
- Fueron detectados “cuellos de botella” en la atención y entrega de servicios durante las primeras semanas.

Soluciones

- Fueron duplicados los recursos de atención al cliente, logística y sistemas de información.
- Fue diseñado un sistema de compensaciones para los clientes con problemas, mediante el que se abonarían 30 o 50 euros a los clientes, según la severidad de su problemática⁸³.

2007

Problemas

- El 1º de noviembre fue lanzada una nueva tarifa a 0 cent/min para llamadas entre celulares Yoigo⁸⁴, la cual fue acompañada de una fuerte campaña publicitaria. Sin embargo, prontamente se detectó un grupo de usuarios, inferior al 1%, que realizaba un uso masivo de la tarifa gratuita ofrecida, haciéndola inviable.

Soluciones

- Fue agregada la restricción que las llamadas entre celulares Yoigo serán gratuitas sólo la primera hora por día, puesto que el 99% de los clientes no pasaban dicha restricción. Este cambio fue apoyado con una respectiva campaña promocional.

⁸² Presentación de Yoigo en la 3GSM World Congress, Barcelona, 13 de febrero de 2007. La Ley 44/2006 se encuentra disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2006/12/30/pdfs/A46601-46611.pdf>.

⁸³ Presentación 3GSM 2007 – Fuente: www.yoigo.com

⁸⁴ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/305683/10/07/Yoigo-ofrecera-llamadas-a-0-cent-min-entre-sus-propios-clientes-a-partir-de-nov.html>

Cambios Implementados

2007

Fueron agregados nuevos canales de venta. Como canales de bajo costo, fueron adicionados los kioscos de prensa para la venta de tarjetas, mediante un acuerdo con la empresa Red 30.000, la cual distribuye productos no relacionados con la prensa a 12.000 quioscos de periódicos⁸⁵. Como canales físicos, fueron añadidas las siguientes compañías:

Carrefour:	El acuerdo alcanzado a mediados de año aseguraba presencia de los productos de Yoigo en 101 tiendas de la cadena de supermercados francesa, para posteriormente llegar a las 155 tiendas existentes en España.
Alcampo:	La cadena de hipermercados, con 50 centros en España, firmo un acuerdo para distribuir los productos de Yoigo en sus tiendas.
Media Markt:	El acuerdo permitiría a Yoigo estar presente en los 41 centros de la cadena especializada en electrónica de consumo
Urende:	Yoigo sería distribuido en los 30 centros que tiene la cadena de electrodomésticos y electrónica de consumo en España.

Con esto, se alcanzaron aproximadamente 676 puntos de venta además de los 12 mil canales de bajo costo, en comparación a los sólo 400 puntos de venta con los que se contaba a finales del año 2006.

2008

En Junio de 2008 comenzó el plan de apertura de tiendas propias, las que a Septiembre sumaban 100 y se esperaba contar con cerca de 300 para finales de año. Según declaró Johan Andsjö, *“Desde nuestro lanzamiento sólo hemos realizado un cambio importante, que fue la apertura de tiendas exclusivas”*⁸⁶.

Fue lanzada además una nueva campaña de precios, denominada “la del ocho”, en forma adicional a la ya existente, nombrada “la del cero”. La nueva tarifa tiene valores de 8 cent. /minuto en llamadas nacionales, 8 céntimos por SMS y 15 céntimos de establecimiento de llamada, mientras que “la del cero” mantiene los valores antiguos ofrecidos por la compañía⁸⁷. La diferenciación de tarifas sería principalmente según la red de contactos del usuario: aquellos con muchos conocidos en Yoigo, utilizarían “la del cero”, mientras que los que deben llamar mayormente a otros móviles, “la del ocho”.

⁸⁵ <http://www.noticiasdot.com/wp2/2007/12/20/yoigo-vendera-sus-tarjetas-sim-en-los-quioscos/>

⁸⁶ <http://www.estrelladigital.es/ED/diario/50697.asp>

⁸⁷ 0 cent./min. la primera hora del día entre cliente Yoigo, 12 cent. /min. el resto de las llamadas nacionales, 10 cent. los SMS y 10 céntimos el establecimiento.

Noticias Relevantes

2008

El 28 de Octubre de 2008, Lars Nyberg, presidente de TeliaSonera, anunció en la presentación de resultados trimestrales de la compañía que se planteaban la opción de vender Yoigo, pese a que no existía apuro para esto ni lo harían a cualquier precio, argumentando que preferían invertir en países emergentes ya que sería más rentable. Esta decisión viene respaldada por el hecho que en los primeros nueve meses del 2008, el Ebitda fue de -99,6 millones de Euros⁸⁸.

A finales de Noviembre, salió a luz pública el renovado interés de France Télécom, dueños de Orange, por adquirir Yoigo. Según afirmó el director financiero de France Télécom, Gervais Pellissier, la compañía "está interesada en fusiones y adquisiciones en mercados en los que ya está presente, como España"⁸⁹.

Sin embargo, el 13 de Diciembre, Johan Andsjö desmintió públicamente los rumores de venta afirmando que "la compañía no está en venta", sino que por el contrario se encontraban trabajando duramente para lograr cumplir las metas fijadas para el año 2008⁹⁰.

Acuerdos

2007

Telefónica-Movistar

El acuerdo alcanzado en Julio consiste en compartir, de forma recíproca, sus infraestructuras de telefonía móvil durante un periodo de cinco años prorrogable. Esto refiere a la utilización de bases y/o mástiles para la instalación de antenas y demás equipos de telecomunicaciones por parte de Yoigo⁹¹.

2008

Telefónica-Movistar

El acuerdo alcanzado en 2008, con una duración de 5 años a partir del 1 de Junio, consiste en una utilización de las redes móviles 2G Y 3G del otro en los lugares donde no se cuente con red propia⁹². Belén Amatriain, consejera delegada de Telefónica España, asegura que estar "*muy satisfecha con este acuerdo, que complementa el de compartición de emplazamientos suscrito también entre las dos compañías el pasado año. Ofrecer este servicio a Yoigo demuestra el alto grado de competencia en el plano mayorista e impulsará aún más la competencia en el mercado de servicios móviles a clientes finales*"⁹³.

⁸⁸

http://www.elpais.com/articulo/economia/TeliaSonera/planea/venta/empresa/telefonía/Yoigo/elpepieco/20081029elpepieco_11/Tes

⁸⁹ <http://www.expansion.com/2008/11/24/empresas/1227564416.html>

⁹⁰ <http://www.expansion.com/2008/02/13/empresas/telecomunicaciones/1089194.html>

⁹¹ <http://yoigo.blogspot.com/2007/07/acuerdo-recproco-telefonica-yoigo.html>

⁹² <http://gizmovil.com/2008/03/telefonica-y-yoigo-firman-un-acuerdo-de-itinerancia-nacional/>

⁹³

http://www.elpais.com/articulo/internet/Telefonica/Yoigo/firman/acuerdo/itinerancia/nacional/elpeputec/20080311elpepunet_6/Tes

Telvent

En Enero del 2008 fue firmado un acuerdo entre la compañía de tecnologías de la información Telvent y el operador móvil Yoigo, el cual significaba la gestión por parte del primero de todos sus sistemas de información y comunicaciones, por un importe de cuatro millones setecientos mil euros. Así, Telvent se encargaría de la externalización global y de la gestión de los sistemas de Yoigo, vale decir, de la operación de sus sistemas, gestión de los puestos de trabajo, administración de las telecomunicaciones, de la seguridad y de las bases de datos, además de dar soporte y consultoría básica para los futuros proyectos de mejora para cualquier posible cambio tecnológico⁹⁴.

QDQ

Yoigo y QDQ Media han firmado un acuerdo en Diciembre que permitirá ofrecer todos los servicios de QDQ Móvil en las secciones "Ocio" y "Buscar" del portal Surfport del operador. Tal como afirmó Johan Andsjö, "El acceso de Internet a través del móvil se incrementa cada día más, por lo que hay que poner a disposición de los usuarios la mayor cantidad posible de información. Con este acuerdo con QDQ, nuestro portal SurfPort se hace todavía más completo, lo que hará que nuestros usuarios sigan disfrutando de la mejor experiencia de navegación desde el teléfono"⁹⁵.

Orange

En Enero se llegó a un acuerdo entre los dos operadores móviles para compartir infraestructuras móviles. Dicho acuerdo tendría una duración inicial de 5 años⁹⁶.

Froggie

En Junio del 2008 se alcanzó el acuerdo con la empresa Froggie, una compañía centrada en el mobile marketing y la publicidad interactiva, la cual se encargaría de gestionar los servicios Wap de Yoigo⁹⁷.

MySpace

El acuerdo permite a los clientes de Yoigo acceder a la red social mediante sus teléfonos móviles, específicamente a través del portal de Yoigo⁹⁸.

The Phone House

El acuerdo alcanzado en Diciembre significa la apertura de cerca de 20 tiendas exclusivas para Yoigo con soporte de The Phone House⁹⁹.

⁹⁴

http://www.abengoa.es/sites/abengoa/es/noticias_y_publicaciones/noticias/historico/noticias/2008/01_ene-ro/20080117_noticias_2.html

⁹⁵ <http://www.abc.es/20081203/economia-empresas-empresas/movil-incluire-contenidos-secciones-200812031259.html>

⁹⁶ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/345998/01/08/Orange-y-Yoigo-compartiran-infraestructuras-de-telefonía-movil.html>

⁹⁷ <http://www.ojomoviles.com/noticias/yoigo-firma-un-acuerdo-con-froggie/>

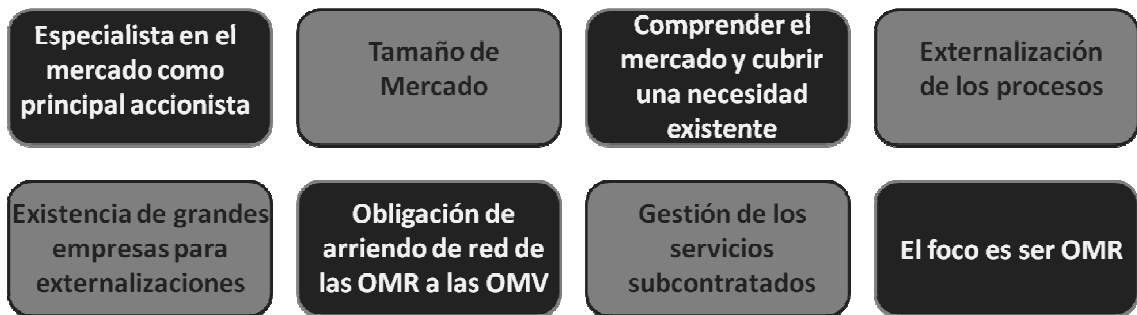
⁹⁸ <http://www.ojomoviles.com/noticias/yoigo-y-myspace-firman-un-acuerdo/>

⁹⁹ <http://www.hoytecnologia.com/noticias/Phone-House-llega-acuerdo/88933>

DETERMINACIÓN DE VARIABLES Y PARAMETROS RELEVANTES

En base a la información presentada anteriormente, se presentaran a continuación las variables y parámetros más relevantes para lograr el éxito en el ingreso al mercado siguiendo el modelo empleado por Yoigo.

Ilustración 7: Variables y/o parámetros relevantes¹⁰⁰



Especialista en el mercado como principal accionista

El hecho que TeliaSonera fuese el principal accionista no es un factor menor, ya que al basarse el modelo de negocios de Yoigo en externalizaciones de los procesos para centrarse en el *core business*, es fundamental el conocimiento del negocio y la experiencia en el mismo que fue capaz de aportar TeliaSonera. Además, ésta brindaba un nombre reconocido como respaldo para las operaciones y permitía, por ejemplo, gestionar contratos con empresas como Starnet, con la cual TeliaSonera tenía exitosas experiencias previas. Un último punto que aporta la presencia de la empresa sueca es la posibilidad de ser utilizados los sistemas con los que cuenta esta en las operaciones donde fuese necesario.

Tamaño de Mercado

Al ser España un mercado de más de 46 millones de personas, es posible alcanzar con una menor participación de mercado el punto de equilibrio tal que sea sustentable la operación de la empresa, que si se tratase de un país de menor población.

Comprender el mercado y cubrir una necesidad existente

Para el éxito alcanzado fue fundamental el encontrar un vacío en el mercado, y el diseño de la estrategia que cubriera el mismo. Todo lo relacionado con Yoigo apunta en la misma línea, de diferenciación y simplicidad, lo que les permitió generar una revolución en el mercado y de estar forma poder entrar exitosamente al mismo. La innovación fue clave en este proceso, como por ejemplo el mostrar toda la oferta tarifaria en una pequeña tabla, el no identificarse con un color específico, la elección del nombre, etc., lo que obviamente fue apoyado por una fuerte campaña de marketing.

¹⁰⁰ Fuente: Elaboración propia.

Como muestra de los efectos de la campaña de marketing realizada, luego del primer mes de funcionamiento contaban con un reconocimiento de marca del 65%, para luego alcanzar el 92% un año después, lo cual es una clara muestra del posicionamiento adquirido.

Externalización de los procesos

Sin lugar a duda se trata de la piedra angular del modelo de negocios de Yoigo, puesto que le permite concentrarse en su *core business* y dejar el resto de los procesos en manos de expertos en cada área, le permite iniciar operaciones con una estructura de costos principalmente variable e ir migrando poco a poco a una estructura de costos fija a medida que crece, le permite reaccionar ante situaciones inesperadas como sucedió con la mala estimación de la demanda inicial de información y servicios, y además le permite iniciar operaciones en un corto periodo de tiempo, entre otros tantos beneficios.

Existencia de grandes empresas para externalizaciones

Dado el modelo de negocios planteado por Yoigo, el cual se basa en la externalización de sus procesos, es de suma importancia la existencia de empresas capaces de desarrollar los procesos de la mejor manera y con el mayor alcance posible, con tal de ser competitivos en el mercado. Es así como para Yoigo fue fundamental la existencia de empresas como The Phone House, especializada en la venta de productos y servicios telefónicos, la que cuenta con más de 1900 establecimientos en Europa de los que 400 se ubican en España, y de tantas otras empresas utilizadas para la externalización de los procesos de Yoigo.

Obligación de arriendo de red de las OMR a las OMV

Lo sucedido con la Comisión Europea, la cual autorizó a la CMT a interceder en casos de no acuerdo y fijar las condiciones del mismo, obligo a las OMR a ofrecer condiciones justas para el arriendo de su espacio de red, lo cual fue un factor clave para que Yoigo pudiese comenzar a funcionar. Pese a que Yoigo poseía un acuerdo que databa del año 2001 con Vodafone, nadie aseguraba que este sería renovado o que en tal caso podría llegar a acuerdo con otra compañía, por lo que, pese a que efectivamente sin dicha regulación pudo haber conseguido funcionar, la regulación le aseguraba obtener acceso a la red a un precio justo, por lo que se considera factor imprescindible para el modelo de negocios.

Para la existencia de dicha disposición fue necesario, en primer lugar, que fuera modificada la regulación referente a los tipos de licencia de telefonía móvil existentes con el fin de dar paso a las OMV, y en segundo lugar que el regulador se diera cuenta que para que se logre un acuerdo a priori entre las OMR y las OMV, debían existir ciertas condiciones que lo aseguren, como lo determinado por la Comisión Europea.

Gestión de los servicios subcontratados

Es fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa que opera a base de externalizaciones el monitoreo y gestión de los servicios subcontratados, procesos que en el caso de Yoigo fueron igualmente externalizados a la empresa estadounidense Agilent.

El foco es ser OMR

Desde un inicio se puede apreciar que el foco de Yoigo no es mantener su modelo de negocios inicial de subcontratación total, sino que realizar una progresiva migración hacia el contar con ciertas operaciones propias, en combinación con las subcontratadas. Esta idea se ve reforzada principalmente por el creciente número de antenas propias, que a agosto del 2008 podían cubrir el 48% de la población, y la apertura de tiendas de venta propias, entre otras.

Las posibles razones detrás de dicha estrategia serán discutidas en las conclusiones del presente capítulo, pero independiente a estas, es claro que Yoigo desde siempre tuvo como foco ser OMR y alineó por tanto sus acciones en dicha línea, siendo el eje fundamental de su estrategia.

CONCLUSIONES

Luego de un análisis acabado de la estrategia de ingreso al mercado de telefonía móvil español utilizado por Yoigo, se puede concluir que la real estrategia utilizada por esta va mucho más allá de lo supuesto inicialmente, lo que ha hecho surgir nuevas interrogantes en torno a las que se centrará la discusión, como ¿Por qué decidió Yoigo enfocarse a ser OMR y no simplemente operar como OMV? ¿Cuál es la estrategia de largo plazo de Yoigo? ¿Es realmente el negocio de Yoigo la telefonía móvil o es simplemente esto un medio para un negocio mayor?

Primeramente, es necesario poner la historia en perspectiva:

En el año 2006 existía en el mercado una empresa llamada Xfera s.a. que poseía licencia para operar como OMR, pero que llevaba varios años de fracasos en su intento por iniciar operaciones e incluso se veía amenazada con la revocación de su licencia por parte del regulador. Pese a ser esta la época en que estaban surgiendo las OMV y se veían estas como una alternativa excelente para ingresar al mercado, TeliaSonera, un gigante de las telecomunicaciones sueco, decidió aumentar considerablemente su participación en Xfera para realizar su entrada al mercado español, no como OMV sino como OMR. Como ya fue discutido anteriormente, poseer licencia es un punto clave en la estrategia que se está analizando, pero la pregunta es ¿Por qué? ¿Por qué no decidió TeliaSonera, aprovechando su conocimiento de telecomunicaciones, montar una OMV para realizar su ingreso a España? ¿Por qué en cambio decide comenzar a montar redes siendo que tenía vigente un acuerdo con Vodafone que le permitía acceder a las redes de dicha empresa a valores probablemente mucho menores de los que podría lograr sola debido a los efectos de escala logrados?

Ahora bien, como estrategia operacional de entrada decidió utilizar la subcontratación: le otorgaba velocidad en el ingreso, versatilidad ante los cambios, eficiencia al trabajar con especialistas y una estructura de costos variables mientras tuviese pocos clientes la cual podía ir transformando en costos fijos a medida que generase economías de escala, con lo que podía formar una buena empresa rápidamente y entrar a competir con las grandes empresas existentes. Utilizó además una estrategia comercial agresiva, que la diferenció del resto de los participantes del mercado, que cubrió una necesidad clara y la llevo a alcanzar el millón de clientes luego de sólo 2 años de operación. Esto no hace más que realzar nuestra pregunta: Si logró el millón de clientes, mucho más

que cualquier OMV, ¿Por qué no aprovechar dicha base para generar ganancias y operar simplemente como OMV? ¿Por qué pese a tener un Ebitda sumamente negativo, decide seguir construyendo antenas? ¿Por qué luego de comprobar que su estrategia de externalizaciones funcionaba perfectamente para mantener una empresa eficiente y competitiva en el mercado, decide comenzar a operar por si misma ciertas áreas como los locales de venta y la construcción de redes propias en vez de seguir apostando por la externalización total?, vale decir, ¿Por qué, teniendo todo lo que soñaría tener cualquier OMV como una operación de calidad, una base de clientes amplia y una imagen de marca afianzada, Yoigo decide seguir con su idea de ser OMR?

La estrategia para ingresar al mercado fue efectiva, pues logró ingresar rápido, evitar las inversiones grandes, operar de forma eficiente, competir con las que existían en el mercado. Eso está claro. Es más, se puede sacar a partir de esto una primera conclusión importante: Esta es una excelente opción para cualquier OMV que desee entrar a algún mercado; sólo tiene que externalizar los procesos, hacer una campaña de marketing potente y así lograr un ingreso rápido y efectivo. Pero lo de Yoigo va más allá, pues claramente el enfoque estratégico es otro; el negocio que le interesa a TeliaSonera no puede ser simplemente vender planes de telefonía, porque de ser así se contentaría con ser OMV y comenzaría a recuperar de inmediato lo invertido: el negocio que busca TeliaSonera es otro.

Obviamente los planes estratégicos no son revelados hasta que haya pasado suficiente tiempo desde que surgen efecto, y claramente no es el caso. Por tanto, no queda más que realizar suposiciones fundadas en lo estudiado sobre Yoigo y en los datos presentados en este capítulo.

Con esto, se barajan 2 grandes opciones tras el razonamiento de TeliaSonera.

La primera opción es que ven en el negocio de poseer redes un potencial muchísimo mayor del que se le da hoy en día, con lo que Yoigo es realmente una forma de solventar en parte la inversión en redes, que sería el verdadero objetivo, y generar probablemente una herramienta a ser utilizada a futuro. Es decir, supondrían que teniendo redes 3G podrán proporcionar a futuro ciertos servicios que serán un negocio sumamente atractivo, por lo que se dedican de momento a montar dichas redes y a generar una empresa que sea conocida y tenga una buena base de clientes, no en vistas del mercado actual sino del nuevo mercado que se abriría. Así, este sería un periodo de preparación para llegar en las mejores condiciones posibles a cuando se desarrolle el verdadero negocio, perspectiva desde la cual todo cobraría sentido. Con esto, el Ebitda negativo no es un problema ya que la etapa para lograr los números azules aún no se inicia, y la gran cantidad de antenas desplegada es parte de la preparación y probablemente su materia prima para el negocio que tienen en mente.

Sobre cuál es la apuesta que tendría en mente la gente de TeliaSonera sobre las redes 3G se puede especular en demasía ya que el potencial de dicha red aún no es claro y no sería extraño que, como expertos en el negocio que son, tengan un fuerte presentimiento que dicho potencial es gigantesco.

Por ejemplo, se podrían llegar a costos de transmisión de datos tan reducidos que fuese reemplazada la red fija de telefonía por la red móvil, con lo que se abriría un nuevo mercado de gran tamaño y así, al aumentar la demanda, se lograría un nuevo equilibrio en el que aumentaría el precio y la cantidad, tal como lo indica el Gráfico 5, lo que representaría por tanto un enorme negocio en el que solo podrían participar quienes posean red.

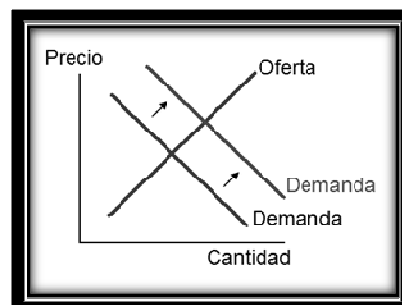


Gráfico 5: Oferta / Demanda

Una segunda opción es en relación a la venta. Vender una compañía de telefonía móvil con capacidad de red instalada, una fuerte base de clientes y licencia de transmisión radioeléctrica puede ser un enorme negocio, pero para esto, hay que tener una empresa que vender, pues no se puede vender una empresa virtual cuyos activos sean simplemente contratos de subcontratación de servicios a terceros. Por esto, desarrollar una red de transmisión de datos da solvencia a la empresa, lo mismo que los locales de venta. Así, el negocio de TeliaSonera podría estar en armar una empresa para venderla, más que en participar activamente en el mercado español, perspectiva desde la que nuevamente todo cobraría sentido. Es más, los rumores aparecidos a finales del 2008 respecto a una probable venta podrían ser una antesala de la misma, o un mensaje tácito que ahora sí, con 2500 antenas instaladas, más de 400 locales propios y 1 millón de clientes, están dispuestos a escuchar ofertas.

Por tanto, pese a que no es claro el objetivo que tiene en mente TeliaSonera más allá de las suposiciones presentadas, si es clara una cosa: tienen un objetivo fijado para el que necesitan ser OMR, y para ser OMR generaron una estrategia sumamente efectiva basada en una serie de variables y parámetros tal como fue presentada anteriormente en el capítulo, la cual resultó funcionar de gran manera y permitir un ingreso rápido al mercado de telefonía móvil proporcionando un servicio de calidad a medida que es construida la red de transmisión propia.

Es de relevancia comprender también lo realizado por Vodafone en un principio, la cual abrió el acceso de sus redes a Yoigo y demás OMV, siendo seguido por el resto de las compañías. La apertura de las redes a otros competidores podría ser un indicio de que dichas empresas hubiesen concluido que poseer red de uso exclusivo no es un negocio por sí mismo¹⁰¹, y por tanto busquen mediante la apertura a terceros el generar mayores economías de escala y mayores ingresos.

Viendo esta última opción desde las perspectiva de los dos escenarios planteados para el caso de Yoigo, de ser una venta lo buscado por Yoigo no calzarían ambos enfoques estratégicos, ya que si efectivamente no fuese negocio poseer red el valor de una empresa con red propia decae y por tanto conseguir potenciales compradores se vuelve una tarea a lo menos complicada, con lo que el comenzar a construir una empresa basada en dicho bien no sería una estrategia óptima. Así, de ser estas efectivamente las estrategias de Yoigo y Vodafone, se podría concluir que tienen visiones distintas de

¹⁰¹ En Chile, Telefónica hizo esto para el caso de larga distancia: considero que ya tenía una red montada y que ya no era negocio tener exclusividad sobre la misma, por lo que decidió abrirla a todos los multicarrier que quisiesen operar.

mercado, o bien que existen factores que se desconocen que inducen a uno de los dos a actuar de forma contra intuitiva (como por ejemplo, que TeliaSonera tuviese de antemano algún interesado en la compra).

Por otro lado, para el caso que Yoigo considerase que poseer red si es negocio a futuro y por tanto estuviese avocado en construir la suya, la actitud de las demás empresas calza perfectamente: si tener red es el negocio a futuro, proveer red a varias compañías genera una cartera de clientes inicial para dicho negocio en el ámbito mayorista, adicional a su cartera propia en el nivel de retail con la que ya cuentan en la actualidad.

Pese a que para un caso ambas estrategias calzan mientras que para el otro caso se contraponen, ambas opciones siguen siendo validas y se consideran como las más probables, al menos tomando como base los elementos expuestos en el presente capítulo.

Otro punto sumamente interesante de analizar es relativo a la portabilidad, pues pese a que en un principio se habría pensado que sería un elemento clave para Yoigo el hecho que exista portabilidad al tratarse de un mercado sumamente maduro y con una penetración superior al 100% en el que lo lógico sería captar clientes insatisfechos de otras compañías, con el tiempo se comprobó que esto no era así: sólo el 20% de los clientes de Yoigo sería producto de la portabilidad, mientras que el 80% restante serían clientes nuevos o bien no habrían usado dicha opción con lo que, sea cual sea el caso, se puede concluir que pese a que la portabilidad podría presentarse como una herramienta sumamente interesante en otros mercados en caso de querer replicar el modelo, para el caso de Yoigo no fue fundamental, como si lo fueron las otras variables presentadas anteriormente como el tamaño del mercado, el que el foco sea ser OMR, la externalización de los procesos, la existencia de grandes empresas para externalizaciones, la obligación de arriendo de red de las OMR a las OMV, la gestión de los servicios subcontratados, el comprender el mercado y cubrir una necesidad existente, y el contar con un especialista en el mercado como principal accionista.

A modo de conclusión se puede afirmar que, en caso de querer replicarse dicha estrategia en algún mercado distinto al español, no se puede asegurar su éxito ya que dependerá netamente de las características propias del mercado donde se pretendiese ingresar, y del estado de las variables y parámetros principales identificados para dicho mercado.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS MERCADO CHILENO

Se describirá a continuación el mercado de telefonía móvil chileno, para lo cual será expuesta una caracterización del mismo en relación a su tamaño, penetración e integrantes, tanto actual como proyectado, y posteriormente será presentada la información pertinente a la legislación y regulación, tanto actual como aquella que se encuentra en trámite.

Posteriormente será exhibido un análisis Porter del mercado para finalmente mostrarse la situación nacional para las variables relevantes del modelo utilizado por Yoigo, según fue estudiado en el capítulo anterior.

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN CHILE

El Mercado Actual

Antecedentes Generales

Es relevante destacar, a modo de antecedentes generales, que el crecimiento de Chile en el año 2008 estuvo en torno al 4%¹⁰², mientras que el sector de las telecomunicaciones registró un alza cercana al 12%, manteniendo así la tendencia de los últimos años¹⁰³.

Por otro lado, actualmente en Chile han sido asignados 170 MHz de espectro radioeléctrico entre los operadores de telefonía móvil, siendo 60 MHz para Entel PCS, 55 MHz para Movistar y la misma cantidad para Claro¹⁰⁴.

Tamaño y Penetración¹⁰⁵

A agosto del año 2008, el mercado contaba con un total de 14.163.309 abonados, lo que significa una penetración del 84,35%.

De estos, el 23,26% es cliente de plan, mientras que el 61,19% restante es cliente de prepago.

Integrantes

Actualmente en el mercado de la telefonía móvil se pueden distinguir 3 integrantes, los cuales se describen a continuación:

Claro: En 1997 nació Chilesat PCS, siendo parte de Leap Wireless Internacional, la filial local de AT&T, luego de que este adquiriera la cuarta licencia existente en aquel entonces

¹⁰² <http://es.noticias.yahoo.com/11/20090108/tbs-ams-eco-chile-expectativas-d093edd.html>

¹⁰³ <http://blog.subtel.cl/wp/?p=69>

¹⁰⁴ La Segunda, lunes 19 de Mayo de 2008, página 22.

¹⁰⁵ Datos de la Subtel

para GSM. Posteriormente, fue cambiado el nombre de la empresa en 1999 a Smartcom, para en el año 2000 ser adquirida por Endesa España¹⁰⁶. Finalmente, en el año 2005 fue comprada por la empresa mexicana América Móvil¹⁰⁷ en 472 millones de dólares¹⁰⁸. Con esto, dicha empresa pasó a denominarse en el año 2006 “Claro Chile”, para de esta forma mantener concordancia con las filiales en otros países del conglomerado mexicano.

Entel PCS: Su accionista mayoritario es Altel Ltda.¹⁰⁹, con un 54,76%, y cuenta en la actualidad con alrededor de 1800 empleados y más de 60 sucursales¹¹⁰. Al tercer trimestre del año 2008, Entel PCS registró un ARPU¹¹¹ de \$10200, un MOU¹¹² de 167 por mes y un EBITDA de 83.200 millones de pesos.¹¹³ Entel PCS cuenta además con un acuerdo estratégico con Vodafone desde principios del 2008.

Movistar: Movistar es la operación móvil del grupo Telefónica en Chile, cuenta con aproximadamente 6.7 millones de clientes. El año 2004, telefónica adquirió las filiales latinoamericanas de la empresa estadounidense BellSouth, incluyéndose la filial chilena de la misma. Al tercer trimestre del 2008, Movistar registró un EBITDA de \$205.292 millones de pesos¹¹⁴.

Además de dichas empresas, en el mercado son entregados los servicios de la empresa Nextel, la que pese a que no puede ser considerada como un cuarto operador, cobra relevancia en el mercado al brindar servicios de comunicación móvil mediante sus servicios de trucking.

Nextel: Nextel Chile es filial de la empresa Estadounidense NII Holdings Inc., la cual cuenta con operaciones en 12 grandes ciudades del mundo. Nextel utiliza para entregar

¹⁰⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Claro#Chile>

¹⁰⁷ América Móvil cuenta con más de 170 millones de usuarios en 16 países, siendo de esta forma la empresa de telefonía móvil más grande de América Latina (fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_M%C3%B3vil)

¹⁰⁸ http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20050803/pags/20050803122306.html

¹⁰⁹ Altel es una subsidiaria de Almendral (Holding Company) y sus principales controladores son los grupos económicos Matte, Fernandez/Hurtado, Izquierdo and Gianoli.

¹¹⁰ www.entelpcs.cl

¹¹¹ Acrónimo de Average Revenue Per User (Ingresos medios por usuario)

¹¹² Acrónimo de Minutes Of Use (Minutos de uso)

¹¹³

http://homeweb.entelchile.net/home_img/imagenes/entelcl2004/pdf/press_releases/presentacion3Q08sept.pdf

¹¹⁴

http://www.movistar.cl/webMovistar/portals/movistar.portal?_nfpb=true&portlet_43_3_actionOverride=%2Fcl%2Fmovistar%2FsitioMovistar%2Fmovistar%2FpageFlows%2FSP_notasDePrensa%2FobtenerNoticia&windowLabel=portlet_43_3&portlet_43_3codigoNoticia=134&pageLabel=portals_movistar_page_143

sus servicios de telecomunicaciones la tecnología iDEN¹¹⁵, desarrollada por Motorola en 1996. En el año 2001 obtuvo la concesión de trunking, y el lanzamiento de sus servicios digitales fue realizado en diciembre del 2006.

Las participaciones de mercado de dichas compañías, a Agosto del 2008, son como sigue¹¹⁶:

Tabla 8: Participaciones de mercado de compañías de telefonía móvil - Agosto de 2008

Compañía	Participación de Mercado
Claro	17,67%
Entel	39,58%
Movistar	42,71%
Nextel	0,04%

A continuación se muestra un gráfico de la evolución en las participaciones de mercado de dichas compañías¹¹⁷:

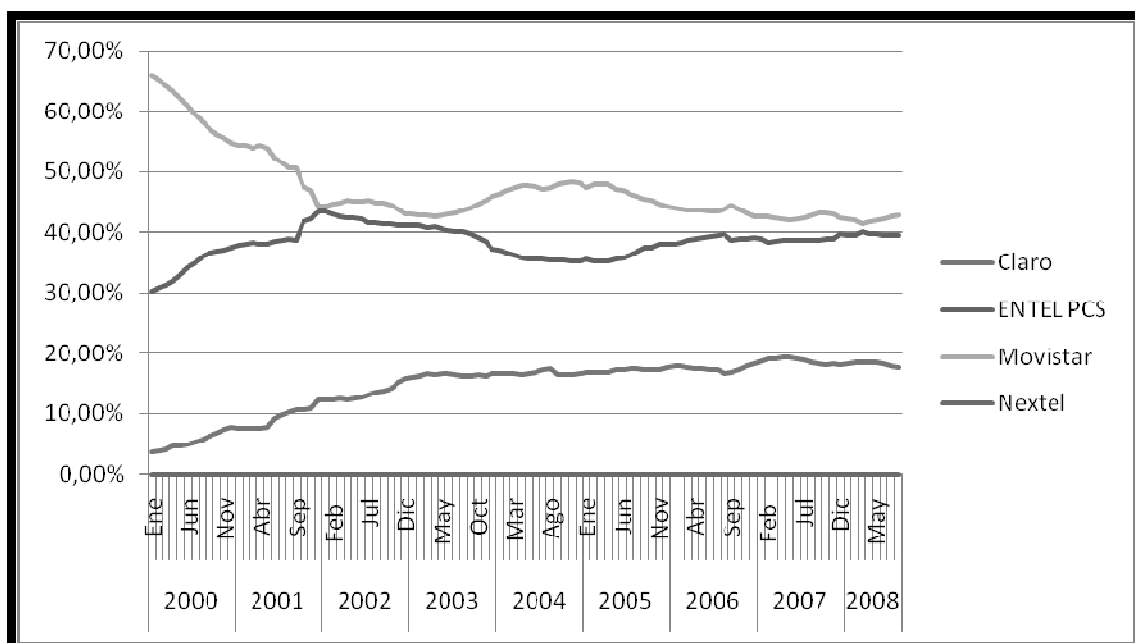


Gráfico 6: Evolución participaciones de mercado 2000 - 2008

El Mercado Proyectado

A continuación se presentarán algunas de las tendencias del sector de las telecomunicaciones y más específicamente de la telefonía móvil en Chile.

¹¹⁵ Red Mejorada Digital Integrada (Integrated Digital Enhanced Network)

¹¹⁶ Datos de la Subtel

¹¹⁷ Datos de Subtel

Antecedentes Generales

Según encuestas realizadas por el Banco Central entre analistas y expertos, el crecimiento de Chile para el año 2009 se situaría entre el 1,5% y el 2%, muy por debajo de lo conseguido los últimos años¹¹⁸.

Tamaño y Participación

Se espera que el mercado de telefonía móvil alcance un tamaño tal que la penetración en el 2010 sea de un 100%, según dichos de Francisco Errandonea, analista de Santander Investment¹¹⁹.

Por otro lado, se espera que con el paso del tiempo, la empresa Claro afiance su presencia en el mercado y, dada su estrategia internacional de crecimiento, alcance una participación más significativa en el mismo, tal cual es su objetivo según afirmó Salvador Salazar, gerente general de Claro, al decir que "*tenemos un 19 por ciento (del mercado) y nuestro interés es hacer crecer esta participación y estamos trabajando en eso*"¹²⁰.

Integrantes

Un de las principales tendencias que se pueden observar en el mercado de la telefonía móvil es en relación al futuro nacimiento de OMV's, con lo que el mercado aumentaría notoriamente en su número de participantes en los próximos años¹²¹.

Además, dado el concurso por asignación de espectro radioeléctrico, se espera entre prontamente un cuarto e incluso podría ser un quinto OMR a mercado.

LEGISLACIÓN Y REGULACIÓN

Un segundo tema de relevancia para comprender el mercado chileno es en relación a la regulación y legislación, tanto existente como proyectada, para el mercado de la telefonía móvil, los cuales se describen a continuación.

Legislación y regulación actual

Regulación Tarifaria

En el marco del proceso tarifario 2009-2014, en el cual se fijaran las tarifas para las operadoras de telefonía móvil para el período señalado, fue propuesto por parte del Gobierno una reducción de 52% en el valor tarifario, en contraposición a lo propuesto inicialmente por las operadoras (34% Claro, 31% Entel, 30% Movistar)¹²².

Finalmente, el 23 de enero de 2009 fue fijado por parte de la Subtel el nuevo decreto tarifario, el cual establece una rebaja en los cargos de acceso de un 44,6%, lo que hará caer el costo que una compañía paga a otra por ocupar sus redes cuando uno de sus clientes llama a uno de la competencia, de \$114,87 en promedio por llamada a \$63,67.

¹¹⁸ <http://es.noticias.yahoo.com/11/20090108/tbs-ams-eco-chile-expectativas-d093edd.html>

¹¹⁹ <http://www.radio.uchile.cl/notas.aspx?idnota=37396>

¹²⁰ http://www.mundoenlinea.cl/noticia.php?noticia_id=11274&categoria_id=30

¹²¹ Más detalles sobre dicho tema son expuestos en el punto relativo a la legislación de las OMV.

¹²² <http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={f2a26c96-3758-457a-bea0-0da6a63b27a9}>

Sin embargo, dicha regulación no obliga a que se produzcan rebajas para el público, pese a que la Subtel espera que parte de la reducción de costos sea traspasado a los clientes, según afirmó el subsecretario Pablo Bello¹²³.

OMV

A finales del año 2005, fue abierto por parte de la Subtel el proceso para entregar licencias de OMV, a las que postularon 11 empresas: FINVEST, GTD Teleductos S.A., Inversiones Toro Bayo S.A., Telecom. Net Uno Ltda., Nómade Telecom. S.A., VTR Banda Ancha S.A., Telecom. DOTCOM, BLUE TWO S.A., Telsur Ipass S.A., NETLINE Telefónica Móvil Ltda. y OPS Ingeniería Ltda.¹²⁴ Pese a que Subtel dio su visto bueno a las licencias, Entel PCS, Claro y Movistar se opusieron a las mismas, congelando así su puesta en marcha.

Por otro lado, la Fiscalía Nacional Económica determinó *“la obligación de los operadores con redes, de realizar oferta de facilidades para Operadores Móviles Virtuales, dentro de un plazo máximo que fije ese H. Tribunal, bajo condiciones generales, no discriminatorias y transparentes.”*¹²⁵

Finalmente, es relevante destacar que luego de algunos años vio la luz lo que será la primera OMV de Chile: Movistar y Telefónica del Sur (Telsur) llegaron a un acuerdo mediante el que ésta última empresa operará como un operador móvil completo, haciendo uso de toda la infraestructura de redes y antenas de Movistar¹²⁶.

Proyecciones y legislación en trámite

Portabilidad

A principios del año 2007 se esbozo como posibilidad el lograr en los años siguientes aprobar la portabilidad del número celular. *“Creemos que la portabilidad del número será una realidad antes del año 2010”*, aseveró el subsecretario de Telecomunicaciones, Pablo Bello¹²⁷. Dichas proyecciones tomaron mayor fuerza a finales del 2008, cuando la SUBTEL incluyó dicho tema en el proceso actual de fijación tarifaria en telefonía móvil como un punto de suma relevancia¹²⁸.

Es más, el Tribunal de la Libre Competencia (en adelante TDLC) establece sobre la Subtel que *“lo antes posible, y en forma previa a la fecha prevista en las bases como plazo máximo para la entrada en operación o puesta en marcha de los proyectos técnicos de los adjudicatarios del Concurso, la consultante deberá implementar la*

¹²³ http://www.cooperativa.cl/prontus_notas/site/artic/20090122/pags/20090122175547.html

¹²⁴ Diario Financiero, 9 de febrero de 2007, “La batalla detrás de la telefonía móvil virtual”.

¹²⁵ Causa 139/2007

¹²⁶

http://www.movistar.cl/webMovistar/portals/movistar.portal?_nfpb=true&portlet_43_3_actionOverride=%2Fcl%2Fmovistar%2FsitioMovistar%2Fmovistar%2FpageFlows%2FSP_notasDePrensa%2FobtenerNoticia&windowLabel=portlet_43_3&portlet_43_3codigoNoticia=135&pageLabel=portals_movistar_page_143

¹²⁷ La Nación, Martes 17 de abril de 2007

(http://www.lanacion.cl/prontus_noticias/site/artic/20070416/pags/20070416213748.html)

¹²⁸ http://www.cooperativa.cl/prontus_notas/site/artic/20081115/pags/20081115030647.html

portabilidad del número telefónico móvil, estableciendo que la tarifa por dicho servicio que fuere procedente sea cobrada al público.”¹²⁹

Sin embargo, dicha resolución del TDLC fue rechazada por la corte suprema, estableciéndose que la portabilidad no será requisito para el mentado concurso. Pese a esto, la portabilidad seguirá siendo una prioridad para la Subtel, tal como declaró Pablo Bello, diciendo que *"como Subtel somos los más férreos partidarios y promotores de la portabilidad numérica y ya hemos iniciado su implementación, pero este cambio técnico y regulatorio requiere de un tiempo entre 18 y 24 meses para estar operativo y no se puede condicionar un concurso de espectro, que busca generar más competencia y mejores servicios para los consumidores, a su entrada en operaciones. Portabilidad vamos a tener sí o sí, pero también queremos que más empresas puedan entrar al mercado móvil ahora y no en tres años más"*¹³⁰.

Es decir, en el periodo 2010-2011 entraría en vigencia la portabilidad numérica, medida con la que los usuarios podrían migrar de una compañía de telefonía móvil a otra manteniendo su número celular, por un costo que, según estimaciones, bordearía los 16 mil pesos¹³¹. Esto *"va a generar una mayor competitividad entre los actores porque se van a enfrentar al riesgo de perder clientes"*, según afirmó Jorge Muñoz, de Oracle¹³².

Licencias 3G y espectro radioeléctrico

La tecnología 3G se encuentra operante en Chile desde el año 2006, momento en que fue introducida al país por Entel PCS, mientras que Movistar y Claro lo hicieron durante el 2007. Sin embargo, la SUBTEL pretende licitar prontamente 90 MHz de espectro en torno a la banda de 1.700 MHz para la aplicación de la tecnología 3G. Con esto, el organismo busca incorporar a por lo menos un nuevo actor para que compita con los actuales operadores: Entel, Movistar y Claro. *"Si bien el mercado es competitivo, podría haber más competencia en los servicios de voz y de banda ancha móvil"*, señaló el Subsecretario de Telecomunicaciones, Pablo Bello.

Por esto, en un principio se intento excluir del concurso a las actuales operadoras u otorgarles un máximo de 10 MHz, pero el TDLC decretó que debía permitirse participar a los actuales operadores con la salvedad que fueron agregadas ciertas imposiciones a ser tramitadas, entre ellas la relativa a la portabilidad, por lo que ni la SUBTEL ni los operadores habrían quedado contentos con dicho fallo. Así lo afirmó el litigante de Movistar, Gabriel Zaliasnik, diciendo que *"lo controversial son las medidas de mitigación que impuso (la SUBTEL): portabilidad numérica y la división del espectro de una manera eficaz"*¹³³.

Sin embargo, dicho decreto fue revocado el 27 de enero de 2008 por la Corte Suprema, estableciendo un límite aplicable a todos los operadores de 60 MHz, considerando todas las bandas de espectro radioeléctrico para telefonía móvil, con lo que Claro y

¹²⁹ RESOLUCIÓN N° 27/ 2008, página 90, Punto III.1.

¹³⁰ http://www.mtt.cl/prontus_mtt/site/artic/20090127/pags/20090127163913.html

¹³¹ http://www.cooperativa.cl/prontus_notas/site/artic/20081115/pags/20081115030647.html

¹³² http://www.cooperativa.cl/prontus_notas/site/artic/20081115/pags/20081115030647.html

¹³³ http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20081021/cont_95617.html

Movistar podrían concursar por un máximo de 5 MHz cada uno y Entel PCS no podría participar a menos que vendiera parte del espectro que posee una vez conocidos los resultados del concurso, quedando de igual forma al menos 80 MHz para la entrada de un cuarto y quinto operador¹³⁴.

En dicho concurso por tanto los principales candidatos serían de momento VTR y Nextel, a la espera que alguna nueva empresa exprese su interés. Al respecto, la abogada de Entel PCS, Isabel Díaz, afirmó que *“más que un concurso público esto es una licitación directa para reservar 60 MHz a VTR... existieron dos oportunidades para ingresar al mercado móvil en el pasado y VTR las desestimó”*¹³⁵. El interés de VTR radicaría en el poder ampliar la gama de servicios con los que cuenta para sus clientes, como lo expresó Juan Vásquez, vicepresidente de Estrategia Corporativa de VTR: *“En la frecuencia que la Subtel piensa licitar hay una gran oportunidad para que entre un cuarto operador en comunicaciones móviles en Chile. Esto nos permitiría replicar el mismo modelo de negocios que tenemos hoy día en empaquetamientos de telefonía móvil, banda ancha móvil y televisión móvil”*¹³⁶.

Así, la inversión en tecnología 3G está estancada mientras los operadores esperan a averiguar cuánto del espectro tendrán para trabajar¹³⁷. Se espera que las bases para la licitación mencionada salgan a la luz pública en abril de 2009¹³⁸.

ANÁLISIS PORTER DEL MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL CHILENO.

A continuación se presentará un análisis de la industria de telefonía móvil en Chile, el cual estará basado en las 5 fuerzas de Porter. Mediante dicho análisis, se pretende estudiar el atractivo de la industria y su estado actual respecto a varias materias relevantes, como lo son el estado de la competencia y las barreras de entrada, entre otros.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dada la resolución de la corte suprema de fijar un techo de 60 MHz para las operadoras móviles, el actual concurso implicaría la eventual entrada de dos nuevos participantes a mercado que contasen con red propia, siendo la competencia más relevante de la industria para los operadores existentes al tratarse de operadores con red al igual que éstos.

Además, existe el tema de las OMV: el reciente acuerdo entre Movistar y Telsur hace esperar el pronto ingreso de nuevas empresas bajo la misma modalidad, las cuales, pese a no tener la misma modalidad que las OMR existentes, igualmente competirían en ciertos nichos específicos, donde suelen enfocarse las OMV. Es más, es probable

¹³⁴

http://diario.elmercurio.com/2009/01/28/economia_y_negocios/economia_y_negocios/noticias/44BD0423-7F75-44A2-B105-7BBAEB8D0673.htm?id={44BD0423-7F75-44A2-B105-7BBAEB8D0673}

¹³⁵ http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20081021/cont_95617.html

¹³⁶ La Segunda, lunes 19 de Mayo de 2008, página 22.

¹³⁷ <http://www.businesschile.cl/imprimir.php?w=old&lan=es&id=713>

¹³⁸

http://diario.elmercurio.com/2009/01/28/economia_y_negocios/economia_y_negocios/noticias/44BD0423-7F75-44A2-B105-7BBAEB8D0673.htm?id={44BD0423-7F75-44A2-B105-7BBAEB8D0673}

que las OMR llegasen a acuerdos de arriendo de parte de su ancho de banda con OMV que se enfoquen en nichos donde sus competidoras tengan predominancia, tal de no ver afectada mayormente su propia participación de mercado y a la vez generar ingresos extra por el concepto del arriendo.

Sin embargo, existen ciertas barreras de entrada en el mercado de la telefonía móvil que son sumamente relevantes a la hora de analizar la repercusión y éxito que podría tener el ingreso de un nuevo OMR al mercado. En especial, estas conciernen a las ventajas con las que cuentan los operadores preexistentes en el mercado de telefonía móvil, las cuales se detallan a continuación¹³⁹:

Infraestructura: Durante sus años en el mercado han realizado importantes inversiones en bienes físicos, tales como antenas y redes de transmisión, entre otros, los cuales representan un costo hundido ante la amenaza de un nuevo participante, el cual no contaría con dichos bienes. Además, el tener redes de atención en gran parte del país, por ejemplo, no es algo que se pueda lograr en un corto periodo de tiempo, lo que dificulta más aun la entrada de un nuevo participante, especialmente en términos temporales.

Marca Establecida: Los operadores existentes cuentan con una marca establecida en el mercado, además conocimiento del mercado y una base significativa de clientes, lo que les permite acceder a economías de escala.

Estructura Organizacional: Las empresas existentes cuentan con una estructura organizacional ya armada, y con personal suficientemente capacitado para ejercer las varias funciones necesarias. La empresa entrante, en cambio, tendría que armar desde cero dicha estructura, lo cual significa elevados costos de tiempo y monetarios.

Dichas barreras, pese a presentar un potencial problema para la empresa que desee ingresar al mercado, no disminuyen en gran medida las posibilidades que esto ocurra, manteniéndose el escenario como altamente probable, dentro de un número limitado de OMR, ya que el espectro radioeléctrico es un recurso escaso que limita el número de operadores móviles que pueden recibir una concesión de uso del mismo, número que probablemente terminará en 5 empresas.

La rivalidad entre los competidores

En relación a la competencia en el mercado de la telefonía móvil, Ronald Fischer y Pablo Serra afirman que ésta *“aumentó fuertemente con la licitación de líneas PCS que permitió aumentar el número de operadores de dos a cuatro. Si Subtel hubiese recogido la recomendación de la Comisión Preventiva Antimonopolios de establecer reglas en la*

¹³⁹ Informe “Análisis del Mercado de Telefonía Móvil e Incentivo de Operadores Preexistentes ante el Concurso de la Banda 3G en Chile”, Ricardo Raineri, 24 de Marzo de 2008, Páginas 63-64, disponible en www.tdlc.cl/DocumentosMultiples/Informe_Ricardo_Raineri_Nextel.pdf

*licitación de las concesiones de PCS que impidieran que una compañía tuviese más de una concesión en la misma área geográfica, quizá habrían cinco operadores y la competencia sería aún mayor*¹⁴⁰, considerando por tanto que ésta es alta y sería aun mayor con nuevos integrantes en el mercado dado que mediante la nueva licitación se podría llegar precisamente al número de operadores propuesto por Fischer y Serra.

Además, la competencia se vería fuertemente potenciada no sólo con el ingreso de un nuevo operador, sino también con la potencial aprobación de la portabilidad numérica, como explica la Fiscalía Nacional Económica¹⁴¹.

Por otro lado, *“la fiscalía Nacional Económica investigará la denuncia presentada por el diputado Jaime Mulet por las trabas que ponen las empresas de telefonía móvil para impedir que nuevas firmas presten el servicio”*, según publico el diario La Nación el 31 de Agosto de 2007, entre otras muchas acusaciones de la imposición de barreras de entrada ante la amenaza de nuevos competidores, de lo que se puede deducir que, pese a ser un mercado competitivo, se encuentran relativamente cómodos entre los participantes actuales, y ante la amenaza de ingreso de un nuevo integrante, reaccionan de forma más agresiva.

Por tanto, se puede concluir que la rivalidad entre competidores, pese a ser alta, no se ha transformado en una “guerra” como sucede en otras industrias, sino que se enfoca principalmente en aumentar la participación de mercado y tratar de adelantarse en cuanto a innovaciones tecnológicas.

Poder de negociación de los proveedores

En ámbitos generales es esencial considerar para el análisis de este punto el hecho que al existir solamente tres compañías de telefonía móvil en el mercado, el poder de negociación que podrían tener los proveedores se ve sumamente mermado ya que para estos cada cliente es vital.

Además, dada las barreras de entrada existentes en el mercado (principalmente respecto a las licencias disponibles) y las grandes diferencias del *core business* de ambas industrias (telefonía móvil y las industrias de los proveedores), las posibilidades de una integración vertical son sumamente bajas.

Con esto se tiene que para ningún caso se encontrará, en líneas generales, un poder de negociación alto por parte del proveedor, pero el poder de negociación final dependerá en gran parte del rubro específico al que se refiera, abarcando desde los poderes “bajo” para áreas en las que haya mucha competencia (como agencias de publicidad, web, marketing, etc.), hasta “medio” para áreas en las que hayan pocos

¹⁴⁰ Ronald Fischer y Pablo Serra. Junio 2003. Efectos de la privatización de servicios públicos en Chile: Casos sanitarios, electricidad y telecomunicaciones. DII U de Chile. Página 16. Version electrónica disponible en http://www.webmanager.cl/prontus_cea/cea_2004/site/asocfile/ASOCFILE120040527142057.pdf

¹⁴¹ Causa 137/2007 [http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/60e31f9065c2d5a38425733e005df9fa/C47F548B8699ABE484257392004D67A9/\\$FILE/Informe%203G.pdf](http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/60e31f9065c2d5a38425733e005df9fa/C47F548B8699ABE484257392004D67A9/$FILE/Informe%203G.pdf)

oferentes (como proveedores de servicios de red), donde se logra una suerte de equilibrio en los poderes de negociación dada la escasez de proveedores y clientes.

Poder de negociación de los compradores

El servicio de telefonía móvil ha adquirido con el correr del tiempo una alta importancia en la vida de las personas, tanto en sus ámbitos personales como laborales. Si a esto se le suma el hecho que no existen actualmente mayores sustitutos para el mismo, se puede deducir que el poder de negociación de los compradores se ve sumamente menguado.

Ahora bien, en caso de aumentar la competencia del sector mediante el ingreso de un cuarto y quinto operador, o al implementarse la portabilidad numérica, el poder de negociador del comprador se incrementaría al poder verse amenazado el operador, de cierta forma, ante un potencial cambio de compañía por parte del cliente en caso de ser percibido algún mal servicio.

Por otro lado, existen ciertas prácticas por parte de los operadores que disminuyen considerablemente el poder de negociación de los consumidores, tal como lo declara la FNE: *“Cabe consignar la existencia de las prácticas comerciales desarrolladas para “amarrar” a los clientes a los actuales proveedores de servicios. Por ejemplo, en el caso de los planes de post pago, las empresas móviles realizan un “descuento” en la renta de arrendamiento del equipo terminal si el usuario contrata un plan con la misma compañía. En la mayoría de los casos, este descuento corresponde al monto total del arriendo. Esto constituye un costo de cambio significativo, puesto que de cambiarse de compañía, el usuario pierde el “descuento”, debiendo comenzar a pagar efectivamente dicha renta.”*¹⁴²

Por lo mismo, se considera que el poder de negociación del consumidor es actualmente bajo pero aumentaría considerablemente en el corto plazo.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Una de las principales amenazas a las que se ve enfrentado el mercado de la telefonía móvil es el dinamismo de la tecnología. Ahora bien, se debe considerar que el potencial de aplicabilidad de las redes 3G es incierto aun, por lo que los potenciales sustitutos para la misma son de igual manera inciertos. Lo que claramente si podría actuar de sustituto sería una nueva tecnología de transmisión de datos, de mayor efectividad que la 3G.

Sin embargo, dada lo reciente del último avance tecnológico de dicha industria, no se espera que el próximo salto tecnológico, el cual sería la cuarta generación (4G), suceda antes de los próximos 5 años a lo menos. Es más, según afirmo Phil Redman, vicepresidente de investigación de Gartner, *“Estas cuestiones suelen prolongarse durante ciclos de 10 años: 2G llegó en 1995 y 3G en 2004, por lo que no creo que*

¹⁴² Causa 137/2007

*podamos hablar de estándar 4G hasta 2015*¹⁴³, a lo que habría que sumarle el retraso propio de llegada e implementación de la tecnología que tendría para el caso chileno.

Cabe recordar además que de salir una nueva tecnología, no implica la mayor pérdida de vigencia de la tecnología anterior: es más, es altamente probable que sucedería lo mismo que con el salto de 2G a 3G, luego del cual la tecnología basada en GSM no dejó de ser utilizada sino que seguirá vigente por varios años más en forma paralela y complementaria a la tecnología 3G.

Así, se puede concluir que en el corto plazo las posibilidades de ingreso de productos sustitutos son bajas, mientras que a largo plazo estas son altas.

ESTUDIO DE SITUACIÓN NACIONAL PARA VARIABLES RELEVANTES DE YOIGO IDENTIFICADAS.

Con la información presentada anteriormente en el presente capítulo, más cierta información nueva que sea necesaria para cada punto, será analizado el estado de las variables que fueron identificadas como relevantes para el caso Yoigo en el capítulo anterior, esta vez para el caso del mercado chileno.

Aquellas variables que dependen exclusivamente de la empresa entrante, serán analizadas desde la perspectiva de posibles empresas que podrían ingresar al mercado, como lo es el caso de Nextel y VTR, las que pretenden ganar el concurso por los 90 MHz de frecuencia.

Especialista en el mercado como principal accionista

El estado de la presente variable dependerá exclusivamente de la empresa que decidiese ingresar al mercado. Sin embargo, las 2 principales postulantes a ser el cuarto operador, VTR y Nextel, cuentan con experiencia en el campo de las telecomunicaciones y con un conocimiento del mercado chileno en su generalidad, siendo participantes del mismo en algún ámbito. Sin embargo, específicamente en lo referente a telefonía móvil, VTR no cuenta con mayor experiencia, mientras que Nextel si lo hace debido principalmente a sus operaciones internacionales.

Otra posibilidad sería que una empresa distinta a las mencionadas anteriormente ingresase a mercado, logrando de alguna forma una participación de alguna de las grandes empresas de telefonía móvil operantes en la región, o bien con empresas de otras latitudes que busquen expansión en mercados emergentes, como declaró por ejemplo la empresa sueca TeliaSonera que era su intención¹⁴⁴. Sin embargo, dada la experiencia con la que cuentan además los operadores actuales del mercado, se hace mayormente relevante el contar con conocimiento del mercado para así no ingresar con una desventaja competitiva de proporciones.

¹⁴³Gartner es una firma estadounidense dedicada a la investigación en tecnologías de la información. Entrevista en <http://www.idg.es/pcworldtech/mostrarArticulo.asp?id=185167&seccion=Movilidad>.

¹⁴⁴<http://www.estrelladigital.es/ED/diario/50697.asp>

Tamaño de Mercado

Como se menciona anteriormente, el mercado chileno cuenta con un total de 14.163.309 abonados, lo que significa una penetración del 84,35%. Esto otorga posibilidades de crecimiento principalmente por el lado de la penetración, donde aún queda un alto porcentaje a captar.

En relación al tamaño del mercado propiamente tal, pese a que no se considera un mercado grande, supera ampliamente mercados como Suecia, Noruega o Finlandia¹⁴⁵, mercados en los que ha tenido éxito un cuarto o incluso quinto operador, y en los que existen además varios OMV lanzados, asemejándose estos por tanto a lo que sería el mercado chileno prontamente, por lo que no se considera que el tamaño sea un factor influyente en el presente caso, sino por el contrario, se considera que el estado de la presente variable es favorable para el ingreso de una nueva empresa en la actualidad.

Comprender el mercado y cubrir una necesidad existente

Este punto es totalmente fundamental de realizar por la empresa que decida ingresar al mercado y no se considera exista traba alguna para realizarlo en Chile.

Externalización de los procesos

El externalizar los procesos es perfectamente factible en Chile y es utilizado por muchas empresas para ciertas operaciones que les son necesarias pero para las que no pueden o quieren contar con la infraestructura necesaria para realizarlas, y por tanto prefieren optar por la subcontratación. Con respecto a la externalización de todos los procesos, no se conoce ninguna normativa que lo impida actualmente en el país.

Esta variable depende del modelo de negocio que seleccione la empresa para realizar sus operaciones. Para el caso de Nextel y VTR, esto no tendría que ser hecho en todas las operaciones ya que en varias de ellas las empresas mencionadas tienen recursos físicos disponibles, especialmente en el caso de VTR. Nextel, sin embargo, debería externalizar buena parte de sus servicios a fin de brindar un servicio competitivo en el mercado. Otras empresas que no cuenten con instalaciones en Chile probablemente tendrían que optar por dicho modelo en caso de querer iniciar actividades con prontitud y una calidad de servicio acorde al mercado.

Existencia de grandes empresas para externalizaciones

La gran mayoría de las áreas a externalizar cuentan en Chile con empresas especialistas, como lo son los rubros de atención al cliente, operación de red y distribución, entre otras.

Otras tantas pueden ser contactadas desde el extranjero, como suele hacerse para operaciones muy específicas como podría ser el caso de las TI.

Sin embargo, el área que no se encuentra mayormente desarrollada en Chile es aquella relativa al canal de ventas para artículos de telefonía móvil, ya que no existe ninguna

¹⁴⁵ Suecia tiene 5 operadores y 27 OMV para 9,1 millones de personas, Noruega tiene 4 operadores y 25 OMV para 5,4 millones de personas, y Finlandia tiene 4 operadores y 10 OMV para 5,3 millones de personas. Fuente: Presentación "Balance del lanzamiento de Yoigo", Junio 2007.

empresa especializada en comercializar dichos productos que cuente con una presencia relevante en el país.

Con respecto a los potenciales cuartos operadores, en el caso de VTR estos cuentan con una red de locales de venta suficientemente desarrollada para satisfacer al mercado al menos en un inicio, al tener presencia en 51 ciudades del país¹⁴⁶, no siendo así el caso de Nextel, cuya red de locales es deficiente para el mercado de la telefonía móvil al contar con tan solo una sucursal en la actualidad¹⁴⁷.

Por lo mismo, se considera que la situación de la presente variable es buena salvo para el caso del canal de ventas, en la cual se considera como deficiente para todas las potenciales empresas salvo para VTR.

Obligación de arriendo de red de las OMR a las OMV

Pese a la no existencia aun de una obligación formal de arrendar las redes con condiciones favorables para la OMV, existe cierta conciencia en el regulador en relación a que se deben llegar a acuerdos justos, tal como lo expresó la FNE afirmando que es obligación de los operadores con redes el realizar una oferta de facilidades para los OMV bajo condiciones generales, no discriminatorias y transparentes¹⁴⁸.

Al ser ésta la recomendación de la fiscalía, al igual que lo relativo a la portabilidad numérica, se espera que ésta tenga repercusiones en la legalidad a ser emitida por el regulador con relación al concurso existente por los 90 MHz de ancho de banda.

Por otro lado, al estar aun candente la discusión en torno a los OMV, las cuales tuvieron como se menciono reiterados problemas con los OMR, en caso de no haber acuerdos el regulador deberá cuestionarse el motivo de lo mismo y, probablemente, concluiría que existe un problema de incentivos, por lo que tendría que hacerse lo mismo que en España respecto al regular la llegada a acuerdos justos en caso de no obtenerse estos por sí mismos.

Por tanto, pese a no encontrarse actualmente vigente la regulación necesaria que ayudaría a la llegada de acuerdos con las OMR, esta se proyecta para el corto plazo por lo que se considera el estado de la presente variable como positivo para el caso chileno.

Gestión de los servicios subcontratados

Para la gestión de los servicios subcontratados es fundamental llegar a un acuerdo con alguna empresa especialista en la misma, como podría ser Agilent. Esta empresa, pese a ser de origen estadounidense, presta servicios a empresas extranjeras, por lo que perfectamente podría llegarse a un acuerdo con la misma para los servicios en Chile.

¹⁴⁶ <http://vtr.com/empresa/index.php?opc=noticias&id=48>

¹⁴⁷ http://www.nextel.cl/pie_pagina/sucursales.html

¹⁴⁸ Ver Legislación y Regulación con respecto a las OMV.

El foco es ser OMR

Tal como fue detallado en el capítulo anterior, el modelo de negocios se centra en el objetivo de largo plazo de transformarse efectivamente en una OMR y no en operar netamente como OMV. Para esto, es fundamental obtener un ancho de banda en el cual operar y la licencia acorde, específicamente en 3G al ser ésta la tecnología la que sigue tomando fuerza en el mercado y va a seguir siendo la dominante por los próximos años.

Así, es crucial el concurso existente actualmente para otorgar 90 MHz de espectro y, posiblemente con esto, permitir la entrada de nuevos operadores.

Ganar dicho concurso, o en el futuro adquirir el respectivo ancho de banda, es sumamente relevante para implementar un modelo como el planteado, ya que solo así se podría efectuar una real transición hacia el transformarse en OMR. En caso de no lograrse por estos medios, se tendría que aguardar a que sean abiertos nuevos concursos por adquirir un espectro de transmisión, como se espera haya en el mediano plazo¹⁴⁹.

Por lo mismo, se considera que actualmente, al haber un concurso abierto y existir la disposición en el mercado para la entrada de un nuevo operador con red propia, es sumamente positivo el estado de la presente variable en Chile, cosa que no era de dicho modo antes del concurso y que no va a ser igual después del mismo, momento en el que habría que entrar a adquirir dicho espectro o bien que fuese la empresa poseedora del mismo la que implementase el modelo.

Por lo demás, se considera fundamental que la empresa entrante mantenga como foco estratégico el presente punto ante toda decisión que tome a futuro.

CONCLUSIONES

En relación al mercado chileno de la telefonía móvil son varios los factores relevantes que son dignos de destacar, como una penetración tal que aún queda mucha clientela nueva que captar (especialmente al encontrarse ésta muy por debajo del 100%), o una distribución porcentual entre clientes de contrato y de prepago con una tendencia sumamente inclinada hacia estos últimos, siendo muestras de un mercado que se encuentra aún en evolución por lo que un nuevo integrante se considera que podría encontrar perfectamente cabida en el mismo pese a la previa existencia de 3 operadores con amplia experiencia en el mundo de la telefonía móvil.

Es precisamente esta también la opinión del regulador, el cual ha expresado que el actual concurso por los 90 MHz de espectro es la oportunidad perfecta para la entrada de un cuarto o incluso quinto operador, carrera en la que VTR y Nextel corren como favoritos. Esto ha traído como consecuencia un estancamiento de las inversiones en 3G, lo que es positivo para el potencial entrante ya que la brecha tecnológica con los operadores existentes va a ser menor de esta forma.

¹⁴⁹ “En este concurso sólo se licitarán 90 MHz, pero a futuro vendrán otros procesos”, La Segunda, Lunes 19 de Mayo de 2008, página 22.

Dichos nuevos operadores, sin embargo, entrarían al mercado en un ambiente sumamente incierto, marcado principalmente en lo financiero por la crisis económica reinante. Pero esto no debe ser mirado necesariamente como un perjuicio: podría ser la oportunidad perfecta para invertir en infraestructuras dadas las bajas tasas de interés reinantes en el mercado.

Con respecto a las demás variables que fueron consideradas relevantes para el caso de Yoigo, se considera que existe en Chile un estado positivo de la gran mayoría de estas con la salvedad de la fuerza de ventas, al no existir en el país una empresa de mediano o gran tamaño especializada en la venta de productos de telecomunicaciones.

Por otro lado, destaca en especial la existencia de algunas situaciones en transición, como lo referido a la eventual entrada de las OMV, siendo la primera de estas Telsur que comenzará a brindar servicios prontamente. Esto último muestra que el enfoque en Chile de la empresa entrante deberá ir más allá de la mera diferenciación, ya que esto estará cubierto por las OMV, mientras que en su situación actual el mercado requerirá una estrategia de marketing mucho más agresiva.

Ahora bien, no hay que olvidar que fueron descritas ciertas barreras a enfrentar en caso de una entrada al mercado chileno, como lo son la creación de infraestructura y de una estructura organizacional entre otras, y el hecho que la competencia entre los participantes probablemente se intensificaría bastante con la entrada de un nuevo participante, al cual además le intentarían poner varias trabas para evitar su ingreso.

Finalmente, cabe recordar que aun no se dimensiona con claridad el potencial con el que cuenta la tecnología 3G y el contar con redes de transmisión para la misma, y si a esto se le suma el hecho que en Chile dicha tecnología comenzó con algunos años de retraso y que se encuentra frenado su desarrollo por el momento a la espera de la asignación de los 90 MHz, el contar con la tecnología de transmisión para la misma puede significar una gran oportunidad de negocio.

Por tanto, se puede concluir que al respecto Chile representa un mercado que se encuentra en un estado muy positivo para lograr un ingreso al mismo, al menos desde un punto de vista estratégico que, tal como el de Yoigo, apuntase a operar como OMR en el mercado local. El método propuesto de ingreso será discutido en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE BRECHA PARA EL CASO CHILENO.

En el presente capítulo será realizado un análisis de brecha entre el modelo de negocios implementado por Yoigo y las condiciones estudiadas para la aplicación del mismo en el mercado Chileno.

Con esto, se pretende determinar la real factibilidad de su aplicación a nivel local y presentar una estrategia de entrada genérica según las distintas áreas funcionales.

COMPARACIÓN SITUACIÓN YOIGO VERSUS SITUACIÓN NACIONAL PARA VARIABLES IDENTIFICADAS.

Especialista en el mercado como principal accionista

Para el caso de Yoigo fue fundamental la presencia de TeliaSonera como accionista mayoritario de la empresa, al ser este capaz de transmitir su conocimiento de mercado, algunos de sus sistemas operacionales y sus buenas relaciones con empresas del rubro al nuevo operador español. Esto se vio expresado en la pronta entrada a mercado que logró Yoigo luego del cambio en su composición accionaria, tomándole solamente 150 días en iniciar operaciones.

Por otro lado, para el caso chileno se tiene que dicha situación dependerá particularmente de la empresa que decida entrar a mercado, mas no se presentan mayores problemas en que una empresa de experiencia fuese de los principales accionistas, especialmente comprendiéndose de la relevancia del factor en cuestión.

Por tanto, se concluye para la presente variable que la presencia de un especialista sobre el mercado como participante de relevancia en la composición accionaria es fundamental para el éxito de la estrategia, y que en Chile no existen mayores trabas para que esto ocurra, dependiendo esto únicamente de la empresa que decida ingresar al mercado.

Tamaño de Mercado

Pese a ser el tamaño del mercado Español tres veces el mercado Chileno, con lo que inicialmente se podría pensar que por esta razón es posible un cuarto participante que ingrese con éxito, al necesitar menos participación de mercado para solventar sus costos, se concluye que el mercado Chileno es perfectamente apto para un nuevo participante en términos de posibilidad de captación de clientes tal que hagan el negocio rentable.

Esto se debe principalmente a experiencias internacionales y a la baja penetración existente aun en Chile en comparación con la española, siendo de un 84,35% en el caso nacional y de un 100,43% para el caso Español en el 2006.

Así, se considera que, pese a la brecha cuantitativa existente, comparativamente el mercado Chileno es igualmente atractivo que lo que era el mercado Español en relación

a su tamaño de mercado, viéndose potenciado además por la baja penetración existente para la captación de nuevos clientes.

Comprender el mercado y cubrir una necesidad existente

Determinar que existía una percepción generalizada que las operadoras móviles eran todas iguales y con tarifas sumamente altas y complejas fue fundamental para el exitoso ingreso de Yoigo al mercado español, al diseñar una estrategia de marketing que cubría justamente dichas necesidades, en torno a la que estructuró la totalidad de su oferta.

Pese a que en Chile el tema de las altas tarifas no aplicará en un par de meses, ya que la percepción del usuario se verá fuertemente afectada por las bajas tarifarias generalizadas que ocurrirán como consecuencia de la fijación de las mismas a efectuarse por parte de la SUBTEL, existen otras necesidades y percepciones del mercado por parte de los usuarios a ser cubiertas, lo cual será labor de la empresa que decida ingresar al mercado.

La diferenciación con los operadores existentes y el cubrir una necesidad del mercado es fundamental para ingresar de forma efectiva al mismo, como fue demostrado para el caso de Yoigo. Ahora bien, de ingresarse simplemente como un operador más, la captación de clientes se vería sumamente dificultosa y por tanto el éxito del ingreso se vería seriamente comprometido.

Por ejemplo, una diferencia relevante que podría ser utilizada es que, contraria a la tendencia española, en Chile la cantidad de usuarios de prepago en comparación a los de contrato es sumamente alta, mientras que en el caso de España los usuarios de contrato superan actualmente a los de prepago. Así, se podría estudiar el motivo de la baja cantidad de planes comparativamente y cubrir la necesidad consecuente. Como este, existen otros muchos casos a estudiar, mas eso dependerá de la empresa ingresante al momento de diseñar su estrategia de marketing.

Así, se considera sumamente relevante alinear la estrategia de marketing con las necesidades descubiertas y, pese a existir una brecha en relación a cuáles son las necesidades del mercado, no se considera exista ninguna complicación extra para aplicar la presente variable al mercado chileno en comparación con las condiciones que existían en España en 2006.

Externalización de los procesos

La externalización de los procesos constituyó para Yoigo el elemento distintivo que le permitió el gran éxito alcanzado.

Pese a que su aplicación a nivel nacional depende exclusivamente de la empresa entrante a mercado, se considera que la brecha existente en relación a la posibilidad de realizar dicha estrategia es inexistente, siendo por tanto perfectamente factible su implementación a nivel nacional, y más aun, siendo imprescindible para lograr un ingreso exitoso en un corto margen temporal y con una calidad de servicio competitiva para el mercado.

El presente punto se encuentra regulado por la Ley N° 20.123 de subcontratación, pero ésta no establece un límite de empresas a ser subcontratadas¹⁵⁰.

Existencia de grandes empresas para externalizaciones

España es un mercado ideal para la aplicación del modelo de externalizaciones: existen grandes empresas en cada rubro con las cuales externalizar los procesos, por lo que le fue sumamente fácil a Yoigo encontrar aliados para los mismos.

Para el caso Chileno, pese a que como se mencionó en el capítulo anterior existen empresas con las que se puede trabajar en la mayoría de las áreas, en relación a las ventas se encuentra un problema, al no existir un símil nacional a lo que es The Phone House en España.

Al ser el proceso de ventas una parte crítica del modelo de negocios, se considera la brecha existente entre los mercados español y chileno en ésta área como una de las principales trabas para la aplicación del modelo de Yoigo a nivel nacional.

Obligación de arriendo de red de las OMR a las OMV

Fue fundamental para el caso español la autorización por parte de la Comisión Europea a la CMT de interceder en casos de no acuerdo entre las OMR y las OMV, ya que como se demostró en el primer capítulo fue esto lo que potenció la llegada de acuerdos a priori en gran medida.

Para el caso chileno, pese a lo expresado por la FNE en relación a la obligación por parte de los OMR de ofrecer condiciones justas a los OMV, no existe como en el caso español una permisión al regulador de interceder en caso de la no llegada de acuerdo y la fijación por parte del mismo de las condiciones a operar, por lo que obviamente se presenta una situación menos favorable que para el caso español, pero no por esto desfavorable.

Por tanto, se considera que pese a existir la brecha anteriormente descrita, las condiciones del mercado son similares a las presentadas en España en el año 2006 y se ve como probable la llegada a acuerdo, pero se debe considerar un plan alternativo en caso de no acuerdo ya que el contar con acceso a las redes de un OMR es fundamental para poder operar bajo el modelo utilizado por Yoigo, con el fin de poder brindar servicios mientras es levantada la red propia de transmisión.

En caso contrario, dada conciencia existente al menos en la fiscalía en relación a la necesidad de ser ofertadas condiciones justas y transparentes de arriendo de las redes por parte de las OMR, se podría apelar al regulador y motivar la generación de la legalidad que ampare dicha situación, como se debió hacer para el caso español.

Gestión de los servicios subcontratados

No existe mayor brecha a analizar ya que los servicios de Agilent, la empresa subcontratada por Yoigo para la gestión de los servicios subcontratados, podría ser igualmente subcontratada por la empresa que decida ingresar al mercado chileno.

¹⁵⁰ http://sdi.bcn.cl/boletin/pags/conozca?id_boletin=42#620

Sin embargo, cabe resaltar la importancia de dicha variable ya que, dada la cantidad de externalizaciones a realizar, es fundamental la gestión de los mismos con el fin de brindar un servicio de calidad a los usuarios y poder así competir efectivamente en el mercado.

El foco es ser OMR

Yoigo mostró en todo momento una alineación de su estrategia con la idea de en el futuro transformarse en una OMR que pudiese, en caso de quererlo, actuar independientemente al tener una red propia de transmisión, entre otros. Incluso, luego de un tiempo de operación comenzaron a abrir tiendas propias de venta, lo que afirma el hecho anterior. Para esto, el principal bien de Yoigo era la licencia obtenida en el 2000 que le permitía desplegar una red propia de transmisión 3G a medida que fuese creciendo.

Para el caso chileno, la presente variable dependerá exclusivamente de la estrategia que siga la empresa que ingrese a mercado y del que sus actividades estén en línea con dicho objetivo. Para lo mismo, y no terminar solamente como una OMV, es primordial contar con una licencia y un espectro de radiofrecuencia en el cual operar, sin los que la tarea se volvería sumamente compleja.

Con respecto a dicha licitación, la FNE afirmó que *“dadas las características de estos concursos –en los que se evalúa el proyecto técnico y la velocidad para desplegarlo– resulta evidente que los actuales operadores de telefonía móvil, al tener gran parte de la infraestructura ya instalada, podrán ganar con mayor facilidad el concurso”*¹⁵¹, lo que llevo finalmente a la Corte Suprema a establecer las condiciones tales que los OMR existentes no podrían participar mayormente, pero que destaca como variables relevantes para ganar la licitación la calidad técnica del proyecto a presentar y la velocidad de implementación propuesta para el mismo .

Así, al existir en la actualidad un concurso por 90 MHz de frecuencia, se considera que la brecha con el caso español es baja, pero luego de ser otorgado dicho espectro, la brecha aumentara considerablemente salvo para el ganador (o ganadores) del mismo, quien(es) incluso se puede decir que se verá(n) en una situación idéntica a la de Yoigo en lo que a la presente variable respecta.

MODIFICACIONES DE LO ANTERIOR: PROBLEMAS A RESOLVER Y FORMA DE HACERLO.

Pese a que muchos problemas son los que pueden salir al camino ante el ingreso de una empresa utilizando un modelo similar al de Yoigo, se presentarán a continuación aquellos que se consideran como claves de afrontar y que de alguna forma podrían poner en jaque la aplicación efectiva del modelo.

151

[http://mail.fne.cl/db/tabla.nsf/f2b49b7210e0bb33842573a100744a73/26E90BC352D8619B8425754B0069BB56/\\$FILE/SENT%20Corte%20S.%203G%20\(4797-08\).pdf](http://mail.fne.cl/db/tabla.nsf/f2b49b7210e0bb33842573a100744a73/26E90BC352D8619B8425754B0069BB56/$FILE/SENT%20Corte%20S.%203G%20(4797-08).pdf)

Dichas problemáticas serán presentadas según su existencia actual, o bien según puedan presentarse en el futuro dado el estado esperado del mercado.

Problemas Existentes

No existencia de un especialista para el canal de ventas

Tal como se mencionó anteriormente, en Chile no existe un símil a lo que en España fue The Phone House, lo que complica la implementación del canal de ventas presencial¹⁵².

Como solución, se propone el llegar a un acuerdo comercial con tiendas no especializadas en telefonía móvil, pero interesadas en aumentar su variedad de productos y que cuenten con una amplia red de ventas, como grandes tiendas de retail, cadenas de supermercados, farmacias, etc., o bien con tiendas especializadas en electrónica pero que no cuenten con productos de telefonía.

De esta manera, se contaría con presencia de ventas a nivel nacional y se solucionaría en parte la problemática dada por la inexistencia de un especialista en dicha área. Una estrategia en esta misma línea fue la adoptada por Yoigo al año siguiente de su lanzamiento, en el que mediante acuerdos con distintas cadenas de supermercado y especialistas en electrónica, logró prácticamente duplicar sus puntos de venta, por lo que comenzar con una estrategia de este tipo se considera una acción perfectamente viable y efectiva ante la falta de un especialista en venta de telefonía móvil.

Sería sumamente positivo si además la imagen de marca y el enfoque comercial del socio seleccionado sea complementaria a la estrategia de marketing que sea definida por la empresa, es decir, si se define seguir por ejemplo una estrategia enfocada en la clase media, buscar un socio de ventas de que apunte a dicha clase, o si se define un enfoque basado en el bajo costo, que el socio cuente con un enfoque similar. Obviamente esto dependerá del estudio que se haga del mercado y de la estrategia que sea definida, por lo que no puede ser propuesto a priori un socio a seleccionar.

Además, no se descarta el asignar mayor prioridad que la dada para el caso de Yoigo a la pronta construcción de tiendas propias, comenzando con las mismas lo antes posible tal que sea suplida rápidamente la falta existente en el mercado y potenciado el acuerdo comercial propuesto anteriormente.

Una última medida amortiguadora sería el dar un enfoque hacia las ventas por canales de bajo costo aún mayor que el dado por Yoigo¹⁵³, potenciando las ventas telefónicas o mediante internet, además de potenciar la venta de prepagos en kioscos y minimarkets, tal como hizo Yoigo al año siguiente de su lanzamiento.

¹⁵² Como canal de ventas no presencial igualmente pueden ser instauradas la venta telefónica y por internet, y para la venta presencial de prepago puede ser alcanzado un acuerdo con la red de distribución de kioscos en Chile. La problemática se presenta sólo para lo que es la venta en tiendas especializadas.

¹⁵³ Las ventas por canales físicos para Yoigo alcanzaban el 65%, mientras que el 35% restante era por canales de bajo costo.

Problemas Potenciales

No se logra obtener espectro de transmisión

En caso que la empresa que decida aplicar el presente modelo para su ingreso al mercado de telefonía móvil chileno no sea el ganador del concurso en el que se repartirán 90 MHz de espectro, deberá aplicarse una solución alternativa que efectivamente apunte hacia el contar con cierto espectro, dada la relevancia que tiene dicho punto, según fue expresado anteriormente.

Para lo mismo, se barajan ciertos escenarios bajo los cuales las soluciones potenciales serían distintas:

1. Caso en que VTR es ganador del concurso¹⁵⁴:

El objetivo de VTR, como fue explicado en el capítulo anterior, es poder ofrecer a sus clientes una gama más amplia de servicios, como un pack que contemple telefonía móvil, para lo que desean convertirse en operador de dicha industria.

Ahora bien, de ser efectivamente este su objetivo, se podría negociar una compra del espectro asignado pero asegurándole a VTR el acceso a bajo costo a dicha red para ofrecer servicios a sus clientes como OMV, ofreciéndoles de esta manera enfocarse en su *Core Competence* y dejando lo relativo a brindar servicios de telefonía móvil a una empresa especialista en esto.

La complicación que podría surgir es que efectivamente el brindar mayor gama de servicios no sea el único interés de VTR, como es probable, sino que estén interesados en poseer una red de transmisión 3G, con lo que el acuerdo sería infactible.

Esta misma solución podría ser aplicada a cualquier empresa que postule al concurso, pero para la que la modalidad de OMV sería una buena opción en caso de asegurarseles tarifas rebajadas de acceso.

2. Caso en que no se consigue espectro de los 90 MHz:

Para este caso, en el que no fuese posible mediante adquisiciones conseguir espectro propio de transmisión, lo que se propondría es contar con un enfoque de más largo plazo aún y comenzar a operar como OMV hasta que sea abierto un nuevo concurso, como se espera ocurra en el futuro. Con esto, podría ser afianzada una imagen de marca y realizados avances varios en otras áreas de la empresa en el camino a convertirse en una OMR, como por ejemplo la apertura de tiendas.

El problema de dicho enfoque es el riesgo al que se ve expuesto, pues de en el futuro concurso no ser conseguido espectro, la empresa quedaría como una OMV, lo que dista mucho del objetivo buscado con la aplicación del presente modelo, que es efectivamente contar con una red 3G y aprovechar sus potenciales usos.

¹⁵⁴ El caso en que Nextel ganase el concurso no será mencionado ya que claramente su objetivo es contar con red 3G, mientras que para el caso de VTR esto no es tan claro.

Conclusiones

Se considera sin embargo dicha problemática como sumamente crítica, pues de no contarse con rango de transmisión no se podrá llegar a ser una OMR en el mediano plazo, que es precisamente el enfoque necesario para la aplicación del modelo de forma exitosa, y pese a que se han propuesto ciertas soluciones alternativas, es muy difícil lograr el éxito de las mismas.

No llegada a acuerdo con OMR

La llegada a un acuerdo con alguna OMR tal de utilizar su red 2G y la 3G mientras es construida la propia, es fundamental para el ingreso al mercado, tal como lo hizo Yoigo con Vodafone en su oportunidad.

Para esto se recomienda negociar con la empresa cuya estrategia de posicionamiento tenga menos en común con la propia. Si no, una buena opción es negociar con Claro, empresa que cuenta con casi el mismo espectro que el resto de las OMR, pero con una participación de mercado considerablemente menor, por lo que mediante dicho acuerdo generarían ingresos por el uso de su red que le permitirían un mejor aprovechamiento de la capacidad de la misma.

En caso que no se logre acuerdo con ningún OMR, se recomienda presentar el caso ante la SUBTEL, argumentando que el funcionamiento de las OMV y de la nueva empresa se dificulta enormemente por las condiciones poco justas que estarían siendo ofrecidas por las operadoras, siendo que la FNE afirmó que esto no debiese ser permitido.

Además, se cuenta con el antecedente del caso español, donde fue necesario facultar a la CMT con la posibilidad de fijar las condiciones del acuerdo en caso de la no llegada al mismo, factor que represento un enorme incentivo para la llegada de acuerdos a priori, sin que tuviese que efectivamente intervenir el regulador.

No existencia de un especialista en el sector dentro de los accionistas

Dado que este punto es sumamente relevante para el modelo de negocios, puesto que para centrarse en la *core competence* hay que efectivamente contar con una, además de los enormes beneficios que significa en varios aspectos como lo fue descrito para el caso de Yoigo en el primer capítulo, de no contarse con una empresa de dichas características entre los accionistas se propone buscar un acuerdo estratégico con algún especialista en el área que tenga intereses de contar con cierta participación en el mercado latinoamericano y que pudiese considerar a Chile como su puerta de entrada.

Los candidatos para esto son principalmente las grandes empresas de telecomunicaciones que estén en búsqueda de nuevos mercados, como TeliaSonera o France Telecom, entre otras.

El acuerdo puede ser en vistas de la futura venta de participación accionaria, o bien meramente estratégico, como el logrado recientemente entre Entel PCS y Vodafone.

GENERACIÓN ESTRATEGIA DE ENTRADA GENÉRICA.

Tomando como base el modelo implementado por Yoigo, y adaptándolo a la realidad del mercado chileno, se propondrá a continuación una estrategia de entrada genérica a ser utilizada para ingresar al mercado de la telefonía móvil, resumiendo así los principales puntos expuestos con anterioridad.

Dicha estrategia será presentada según cada una de las principales áreas funcionales.

Estrategia Operacional

La estrategia operacional deberá estar basada en el *outsourcing* de los servicios, tal que la empresa pueda centrarse en su *Core Competence*, que es brindar servicios de telecomunicaciones.

Así, deberá externalizar, entre otros, el servicio logístico, el servicio al cliente, las tecnologías de información, la operación de red, el diseño de la campaña de marketing y su implementación, la gestión de los servicios, y el acceso a la red 2G y 3G.

Para el caso del canal de ventas, como se mencionó anteriormente, se propone un acuerdo con alguna empresa que cuente con una amplia red de ventas y que esté interesada en comenzar a vender servicios de telefonía móvil.

Las empresas específicas con las que se debiese buscar el acuerdo dependerá de la estrategia de marketing que sea definida, tal que las imágenes de marca se potencien, y dependerá también de la composición accionaria de la empresa que utilizará el presente modelo, puesto que puede tener experiencia previa o cercanía con alguna empresa que haga la condiciones de contrato con aquella sean mejores a las del mercado.

Finalmente, otro punto de suma relevancia desde el punto de vista operacional es mantener siempre como foco ante las decisiones el objetivo de transformarse en un OMR a futuro.

Estrategia Comercial

Para la definición de la estrategia comercial, será fundamental la realización de un estudio de mercado que busque determinar las necesidades existentes, y de esta forma, enfocarse en la cobertura de las mismas.

Un tema clave es la correcta diferenciación con respecto a lo existente en el mercado y a lo potencialmente entrante mediante la modalidad de OMV, ya que de no lograrse dicho punto, la empresa se perdería dentro de lo ya existente y probablemente no lograría el éxito buscado.

Para esto, independiente de la estrategia comercial definida, es necesario apoyarla con una fuerte campaña mediática que intente romper un poco los esquemas clásicos y que logre hacerse notar, para lo que será necesaria una importante inversión monetaria.

Además, es necesario que la estrategia comercial sea acompañada por todos los elementos de la empresa, entregando así una sola señal al mercado con la máxima

potencia posible. Por tanto, la definición del nombre, lema, logo y oferta tarifaria, entre otros, deberá quedar pospuesta hasta la determinación de la mentada estrategia.

Un último factor de la estrategia comercial refiere a la portabilidad, siendo fundamental que la empresa entrante se encargue de difundir la existencia de dicha opción entre sus potenciales clientes. Esto se debe a que si bien para el caso de Yoigo no se determinó que la portabilidad fuese gravitante, el 25% de los usuarios españoles hicieron uso de la misma en sus primeros 6 años, mostrándose un especial aumento cuando se hizo mayormente conocida entre los usuarios¹⁵⁵. Así, dada la eventual implementación de la misma en Chile para los años 2010-2011, podría ser utilizada como una herramienta comercial sumamente potente que motivase a los usuarios de las otras compañías a cambiarse a la nueva empresa operante, captando así de mejor manera a los usuarios insatisfechos del sistema.

Estrategia Financiera

Desde el punto de vista financiero, es sumamente relevante sea lograda una composición accionaria tal que alguno de los socios principales tenga al menos experiencia en el rubro de las telecomunicaciones, y preferentemente de la telefonía móvil.

En caso de no lograrse aquello, se deberá buscar un acuerdo estratégico con alguna empresa con experiencia en telefonía móvil que tenga algún interés de participar de dicha forma en el mercado chileno.

Se deberá contar también con el dinero suficiente para presentar en forma de avales, y además para cumplir con los compromisos que sean exigidos por la SUBTEL ante la puesta en marcha de la empresa. Para esto es importante el apoyo de las instituciones financieras, o bien de contar con accionistas que tengan activos suficientes para cubrir las necesidades mencionadas.

Estrategia Recursos Humanos

Se recomienda, aprendiendo de la experiencia de Yoigo¹⁵⁶, contratar desde un inicio un bajo número de personas, según las necesidades que sean determinadas en la formulación del plan de negocios acorde, y que dicha estructura sea mantenida en el tiempo.

El foco de dicho personal se recomienda este centrado en el área técnica y comercial, ya que serán las dos principales aristas mediante las que deberá desarrollarse la empresa. Una tercera parte sería obviamente personal administrativo.

Así, al contarse con una estructura organizacional delgada, el manejo y control de la misma se tornará más fácil para quien este encargado de dicha labor.

¹⁵⁵ Para más detalles ver el Capítulo 1

¹⁵⁶ Yoigo contrató en un inicio grandes cantidades de personas, las que posteriormente fue despidiendo, generando por tanto, además de las pérdidas económicas relacionadas, una imagen de empresa negativa y un sentimiento de inseguridad laboral entre quienes aún conservaban sus puestos.

CONCLUSIONES

En ámbitos generales, es posible concluir que las brechas existentes entre el mercado chileno en la actualidad y el mercado español en el año 2006 no son mayores, permitiendo de este modo establecer la perfecta adaptabilidad y aplicabilidad del modelo utilizado por Yoigo a un nuevo ingreso en el mercado de la telefonía móvil local, manteniendo siempre en mente que se trata de una estrategia que apuntase a operar como OMR y no simplemente a ofrecer servicios de telefonía móvil, para lo cual habría que entrar a analizar en detalle la opción de las OMV, lo cual escapa al alcance del presente trabajo.

Así, es propuesto un modelo basado en la externalización de la mayoría de los procesos, permitiendo a la empresa de esta forma centrarse en su *Core Competence*, modelo que sería apoyado fuertemente por una estrategia de marketing agresiva en torno a la que se encontrarían alineados todos los elementos de la empresa con el fin de otorgarle una mayor potencia a la misma.

Para la adaptación de la estrategia, por otro lado, es relevante considerar que muchos puntos de esta serán completamente dependientes de la empresa que desee ingresar al mercado, como por ejemplo la composición accionaria y la consecuente presencia de una empresa con experiencia en el rubro dentro de la misma, o bien la comprensión del mercado al momento en el que se deseen iniciar las operaciones, entre otros.

Además, es fundamental para dicha estrategia el contar con un espectro de transmisión, para poder de esta forma cumplir el objetivo primordial de enfocarse hacia ser un OMR, siendo la oportunidad ideal para esto la existente en torno al concurso por 90 MHz de espectro radioeléctrico. Pese a que fueron propuestas anteriormente estrategias alternativas en caso de no lograrse el éxito en dicho concurso, se considera a aquel como el punto principal en el que hay que fijar la atención y en torno al que en un futuro podrá ser aplicada la presente estrategia.

Cabe destacar lo expresado por la FNE respecto a la importancia de la velocidad de despliegue propuesta como variable relevante con respecto a la asignación de espectro, ya que el modelo presentado contaría con una rapidez en su puesta en marcha muchísimo mayor que una estrategia tradicional, como lo demostró Yoigo, por lo que podría presentar una ventaja competitiva incluso para la licitación misma.

Por otro lado, en el capítulo anterior fueron mencionadas ciertas barreras de mercado existentes para el ingreso de un nuevo operador, las que se referían principalmente al desarrollo de infraestructura, al poseer una marca establecida y a la conformación de una estructura organizacional competente. Con la estrategia propuesta, sin embargo, se resuelven los problemas de infraestructura y estructura organizacional, al utilizar mediante las externalizaciones los recursos y personal de las empresas subcontratadas, mientras que el punto de la marca establecida queda dependiente de la empresa a ingresar, ya que empresas como Nextel o VTR si cuentan con avances en dicho punto.

Ahora bien, pese a la poca brecha existente entre el estado del mercado al que ingresó Yoigo y el mercado chileno hoy en día, existen ciertos puntos de relevancia ante los que

se pueden tomar medidas de forma anticipada, como una potencial falta de acuerdo con los OMR para el subarriendo de sus redes: se puede presentar ante el regulador el hecho que sin los incentivos adecuados la llegada a acuerdos es sumamente difícil, para lo que se cuenta con el ejemplo español de respaldo.

Por tanto, pese a existir ciertas diferencias que hay que solucionar con respecto al caso español, como la no existencia de una fuerza de ventas adecuada, entre otras, se considera que el modelo presentado es perfectamente aplicable al mercado local, y más aun, constituye una alternativa de ingreso que permitiría iniciar operaciones con mayor prontitud y eficiencia que un ingreso utilizando el modelo clásico, basado en que la empresa sea la encargada de cada uno de los servicios.

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN POTENCIAL REACCIÓN DE LA COMPETENCIA.

A continuación será realizada una evaluación teórica de la potencial reacción de las operadoras de telefonía móvil, vale decir Entel PCS, Movistar y Claro, ante la eventual entrada de un cuarto operador con red.

Dicho análisis estará basado principalmente en el comportamiento histórico exhibido por dichas compañías ante situaciones que representen el potencial ingreso de un nuevo participante, y apoyado en la opinión de expertos en la materia.

ANTECEDENTES GENERALES

El mercado de la telefonía móvil ha estado marcado fuertemente acusaciones en contra de los tres operadores móviles existentes de impedir la entrada de nuevos competidores a dicho mercado. Por tanto, se presentarán a continuación los antecedentes más recientes sobre el tema en cuestión.

En Diciembre de 2006, los diputados Jaime Mulet, Alejandra Sepúlveda, Gonzalo Uriarte y Julio Dittborn presentaron ante la FNE una denuncia en contra de los operadores de telefonía móvil por prácticas que atentaban contra la libre competencia.

En dicha denuncia se señala la existencia de un cargo de acceso sobrevalorado y la ilusión de competencia mediante la gran variedad de planes existentes, cuando, según se afirma en la denuncia, *“los planes de las compañías son iguales”*. Además se señaló que las compañías móviles *“colocan barreras de entrada y usan y abusan de las instancias y recursos judiciales para impedir que nuevos operadores entren al sistema para competir”*¹⁵⁷.

Más aún, en un reportaje realizado por el diario La Nación el 17 de junio del 2007 se menciona que *“fuentes de la industria aseguran que las compañías de celulares, todas propiedad de grandes grupos económicos (Movistar es controlada por Telefónica España y Claro pertenece al mexicano Carlos Slim), poseen equipos legales especializados en objetar las concesiones que podrían poner en riesgo el negocio. Que están atentos a cualquier permiso que se otorga en el sector y, cuando lo detectan, echan a andar la maquinaria. Cuando falla el plan A, y el conflicto llega a tribunales, cambian el equipo y buscan la asesoría de litigantes prestigiosos y con experiencia. Así lo hicieron Smartcom PCS y Bellsouth en el caso Nextel, cuando la plana principal del estudio Albagli Zaliasnik, con el mismísimo Gabriel Zaliasnik a la cabeza, patrocinó a los demandantes ante la Suprema”*.

En la misma línea, la SUBTEL afirmó¹⁵⁸ que Movistar, Entel PCS y Claro *“de manera coincidente y en forma coetánea, se han opuesto a todas y cada una de las solicitudes presentadas por las Operadoras Móviles Virtuales”*¹⁵⁹.

¹⁵⁷ http://camara.cl/diario_2/doc.asp?vid=27573&vurlid=101

¹⁵⁸ En la ORD N° 39148/GN°39, del 29 de agosto de 2006,

Por otra parte, el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, Sergio Espejo, señaló que *“estamos observando obstáculos al desarrollo de los operadores móviles virtuales y vemos con preocupación las barreras que pueden surgir en materia de WI Max, por la acción de algunas compañías que desean frenar el desarrollo de una tecnología o un competidor”*¹⁶⁰.

Dados dichos antecedentes, la FNE determinó que *“el comportamiento estratégico de las empresas puede impedir o hacer más costosa la entrada a nuevos competidores. En particular, si un mercado ha tenido un cierto patrón de comportamientos estratégicos de los incumbentes destinados a impedir o entorpecer la entrada de competencia potencial, esta característica puede inhibir el ingreso de nuevos competidores”*¹⁶¹.

Por lo mismo, dicha fiscalía concluyó *“que las requeridas han infringido el artículo 3° de l Decreto Ley N°211, al ejecutar prácticas exclusorias con el objeto de impedir, restringir y entorpecer la competencia en el mercado de la telefonía móvil, creando barreras artificiales de entrada a los Operadores Móviles Virtuales”, por lo que dispuso “que las requeridas deben abstenerse, en el futuro, de ejecutar conductas como las que se reprochan, así como cualquier otra que tenga por objeto impedir o retardar el ingreso de nuevos competidores”*¹⁶².

Así, se puede observar que, principalmente a base de recursos legales, los operadores móviles suelen intentar fuertemente evitar el ingreso de competencia al sector, situación sobre la que el regulador está al tanto pero que es difícil de contravenir.

Además, dichas compañías contarían con otros recursos para evitar la competencia, como se puede apreciar en el siguiente extracto del informe titulado *“Análisis del Mercado de Telefonía Móvil e Incentivo de Operadores Preexistentes ante el Concurso de la Banda 3G en Chile”*, realizado por Ricardo Raineri para Nextel, con fecha 24 de marzo de 2008¹⁶³:

“Se puede concluir que los operadores preexistentes cuentan con distintos mecanismos que podrían usar en su favor para detener o inhibir el ingreso de nuevos operadores al mercado. Primero están las ventajas de costos de los operadores preexistentes respecto de los nuevos entrantes, donde los primeros cuentan con una base de clientes y ya han realizado cuantiosas inversiones en

159

[http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/\\$FILE/OMV.pdf](http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/$FILE/OMV.pdf)

¹⁶⁰ La Tercera, 5 de septiembre de 2006, en artículo sobre la exposición efectuada el 4 de septiembre de 2006 en el Seminario sobre Telecomunicaciones organizado por la H. Cámara de Diputados.

¹⁶¹

[http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/\\$FILE/OMV.pdf](http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/$FILE/OMV.pdf)

¹⁶²

[http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/\\$FILE/OMV.pdf](http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/$FILE/OMV.pdf)

¹⁶³ Páginas 64 y 65 del mismo informe.

costos hundidos, lo que les otorga por ese motivo una ventaja de costos respecto de potenciales competidores.

Segundo, existen diversas estrategias colusorias que pueden adoptar las empresas para bloquear el ingreso de nuevos operadores, donde destacan el uso de señales o anuncios que buscan desalentar a los nuevos operadores como, por ejemplo, que serán fuertemente castigados si persisten en su labor; el uso de ofertas en bloque donde un grupo de operadores preexistentes realiza ofertas coludidas con la finalidad de impedir el ingreso de otro operador; la sustentación de altos costos de transacción, como la oposición a implementar la portabilidad del número telefónico; el despliegue de redes o capacidad ociosa, las guerras de precios, y el contar con una asociación gremial que facilite la comunicación y coordinación de las empresas preexistentes¹⁶⁴. Qué tan activos o pasivos sean los operadores preexistentes en erigir barreras estratégicas al ingreso de nuevos operadores dependerá finalmente del valor que tienen en riesgo...”

Vale decir, según lo mismo, no serían solamente los recursos legales los que usarían los operadores para evitar la entrada de competencia, sino que incluso acciones colusorias con el fin de mantenerse como únicos participantes, lo que es una muestra de la importancia que le dan los operadores a mantenerse como únicos participantes y que están dispuestos a articular toda clase de estrategias con tal de conseguir su fin.

CASO NEXTEL

Un caso emblemático referente a las dificultades impuestas para entrar al mercado es el que ocurrió con la empresa Nextel.

Según se afirma en el mismo reportaje del diario La Nación citado anteriormente, “esta firma estadounidense obtuvo en 2001 la concesión de trunking, pero de inmediato fue objetada ante la Subtel por Entel PCS, Bellsouth, Telefónica Móviles y Smartcom PCS, las empresas que operaban en ese momento. Como el ministerio rechazó la oposición, la industria en pleno recurrió a la Corte de Apelaciones, y más tarde a la Suprema, donde la demanda fue rechazada. Sin embargo, tras cinco años de procesos administrativos y judiciales, las energías de Nextel se habían agotado: su mercado objetivo había cambiado y su inversión final fue mucho menor a la prevista en un comienzo. Además, en ese lapso las compañías móviles ganaron tiempo para desarrollar la tecnología e implementarla más tarde”.¹⁶⁵

El Diputado Jaime Mulet afirmó al respecto que dicha empresa “demoró cinco años en implementar un sistema de Trunking Digital en el país; una tecnología similar a la de telefonía móvil, pero que opera con otras frecuencias de radio. Cuando Nextel hizo su

¹⁶⁴ Nota al pie del informe de Raineri: “De hecho, los operadores de TM cuentan con una asociación gremial desde donde se puede facilitar el que exista una mayor coordinación para frenar el ingreso de nuevos operadores. Tal como aparentemente ha ocurrido con la oposición al ingreso de los OMV.”

¹⁶⁵ Reportaje “Cómo las empresas de celulares frenan la entrada a nuevos competidores”, 17 de junio de 2007, La Nación.

aparición en el país y adquirió las concesiones de radio para implementar su sistema Trunking Digital, las empresas de telefonía móvil colocaron todo tipo de trabas, y lograron detener por cinco años el proyecto de Nextel, hasta que finalmente la Corte Suprema dictaminó que Nextel podía operar sin dificultades.”¹⁶⁶

Vale decir, más allá de la invalidez real de los alegatos cursados por las operadoras en contra de Nextel, éstas lograron su objetivo de menguar la intensidad del ingreso de dicha empresa al mercado y evitar de esta forma tener más competencia en el mismo.

SOLUCIONES BUSCADAS POR LOS ORGANISMOS REGULADORES

Dado que tanto la FNE como la SUBTEL han demostrado estar al tanto del problema existente, el cual claramente atenta contra la libre competencia y el desarrollo del sector, han intentado tomar cartas en el asunto, por lo que se presentan a continuación las principales medidas propuestas o implementadas.

Con respecto a la denuncia referente a las prácticas exclusorias contra las OMV, la FNE decidió *“que se sanciona a cada una de las requeridas con una multa a beneficio fiscal ascendente a la suma de 20.000¹⁶⁷ Unidades Tributarias Anuales”¹⁶⁸*, buscando de esta manera evitar la repetición de dicha práctica en el futuro al sentar un precedente.

Por otro lado, para evitar conflictos de larga duración como el ocurrido con Nextel, y de esta forma facilitar la entrada de nuevos competidores, se encuentra en trámite un proyecto de ley que crea un panel de expertos para agilizar las controversias, iniciativa que cuenta con el respaldo de experiencias positivas en otros ámbitos¹⁶⁹. Dicha Ley fue ingresada en el Congreso el 29 de Abril de 2008 y se encuentra actualmente en tramitación¹⁷⁰. Según la propuesta de Ley, *“el panel evacuará el dictamen dentro del plazo de treinta días contados desde la presentación de la discrepancia, salvo que la normativa legal o reglamentaria establezca un plazo diferente”¹⁷¹*, por lo que se evitarían efectivamente las eternas demoras que podrían perjudicar a quien desee ingresar al mercado, como sucedió con la empresa estadounidense.

DECLARACIONES DE CLARO SOBRE EL ACTUAL CONCURSO POR ESPECTRO DE RADIOFRECUENCIA

Con respecto al actual proceso para la asignación de 90 MHz de espectro de transmisión, que hacen prever la entrada al mercado de un nuevo operador con red propia, fueron realizadas ciertas declaraciones por parte de la alta gerencia de Claro que hacen suponer una eventual reacción en caso de existir el mentado cuarto operador.

¹⁶⁶ La Nación, viernes 31 de agosto de 2007.

¹⁶⁷ Unos 15 millones de dólares por empresa.

¹⁶⁸

[http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/\\$FILE/OMV.pdf](http://mail.fne.cl/db/jurispru.nsf/f81156e731dc3a808425733e005de0c3/60948D06182891A084257348005C4114/$FILE/OMV.pdf)

¹⁶⁹ Por ejemplo, las Concesiones Sanitarias y el sector Eléctrico.

¹⁷⁰ N° Boletín 5845-15, http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_proyectos.pl?5845-15. El estado de dicha Ley fue chequeado por última vez para el presente trabajo el día 22 de enero de 2009.

¹⁷¹ MENSAJE N° 38-356, disponible en http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_proyectos.pl?5845-15, en la sección de “tramitación”.

“Tendremos que estar muy atentos a las condiciones que se les otorga la licencia o el permiso para poder dar telefonía móvil a un cuarto operador y tendría que ser bajo las mismas condiciones que han tenido las operadoras actuales”¹⁷², dijo el gerente general de Claro, Gerardo Muñoz.

Según el Diario Financiero, Muñoz habría afirmado también que, ante la eventual entrada a mercado de VTR, Claro *“evaluaría responder con una oferta similar que incluiría TV, telefonía fija y móvil y banda ancha”*.

CONCLUSIONES

Según los puntos presentados anteriormente, se puede concluir que el mercado de la telefonía móvil ha demostrado presentar fuertes barreras de entrada contra quienes de alguna manera han intentado participar en el mismo, siendo estas impuestas principalmente por los operadores existentes.

De esta forma, a través del reiterado uso de las instancias judiciales, para lo que contaría con equipos especialistas, dichas compañías han refutado todo intento por ingresar al mercado, logrando si no la cancelación del proyecto, una demora tal del mismo que haga que su entrada deje de ser tan amenazadora como en un principio, como ocurrió con el caso de Nextel.

Es por dichos antecedentes que la FNE declaró que en futuro no deberán existir prácticas como aquellas, y multó por tanto a cada empresa con 20 mil UTM para sentar un precedente, decisión que al menos hará que las empresas actúen con mayor cautela.

Si a esto se le suma la legislación en trámite referente al panel de expertos que resuelva las controversias que surjan, se puede deducir que a futuro las empresas no podrán actuar de la misma manera que como lo han venido haciendo hasta la actualidad, pues el regulador está consciente de lo mismo y ya ha comenzado a tomar medidas al respecto.

Sin embargo, bien es sabido que los operadores no se van a quedar tranquilos viendo como ingresa a mercado una amenaza directa a sus intereses, por lo que se esperan variadas reacciones por parte de estos, siendo muchas de estas probablemente distintas a lo observado hasta hoy en el mercado.

En esta línea apuntan los dichos del presidente de Claro, al afirmar que estarán atentos a las condiciones de entrada del nuevo operador, en caso de existir, y que de ser VTR podrían incluso reaccionar lanzando planes de TV, banda ancha y telefonía fija, mercados principales de dicha empresa.

En caso de ser otra la empresa ingresante por tanto, se esperan al menos reacciones en la misma línea: ataques a los mercados principales de dicha empresa o de sus accionistas, tanto a nivel nacional como internacional, que la hagan tener que desviar la

¹⁷² <http://www.jec.cl/articulos/?p=3993>

atención de su crecimiento en telefonía móvil y de esta forma fracasen en el mismo, o bien terminen por retirarse como parte de algún acuerdo tácito referente a que todo debería volver a ser como antes, cada empresa concentrada en su mercado especialista y sin molestar a la otra.

Y en capacidad de reacción no se quedan las operadoras actuales, ya que todas, como se mencionó en el capítulo 2, cuentan con grandes empresas respaldándolas que pueden ejercer presión mucho más allá de las fronteras del mercado chileno.

Una segunda reacción podría ir por el lado de evitar a toda costa el acceso a sus redes mediante una oferta de acuerdos que estén lejos de las condiciones de mercado, hecho que hace que cobre mayor relevancia aun lo mencionado en el capítulo anterior, sobre la necesidad de exigir una regulación a priori del tema o facultar al regulador con la capacidad de intervenir en caso de no acuerdo, ya que de no ser así, los intentos por contar con un cuarto operador en Chile podrían fracasar rotundamente.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES GENERALES

Inicialmente se consideraba que el modelo de negocios utilizado por Yoigo permitía realizar un ingreso al mercado de la telefonía móvil reduciendo enormemente el tiempo de inicio de las operaciones y asegurando un alto nivel de servicio al operar principalmente mediante subcontrataciones de empresas especialistas en las distintas áreas funcionales. Pese a ser esto cierto, y constituir de hecho parte fundamental de la estrategia de la empresa española, luego de realizar los estudios presentados en los capítulos anteriores se puede concluir que las consideraciones estratégicas que hay detrás del modelo de negocios utilizado son muchísimo más profundas de lo que se pensaba a priori.

Esto se debe a que Yoigo logró todas las metas que se consideraba podría tener un nuevo operador: una amplia base de clientes (superando el millón de estos luego de apenas 2 años de operaciones), un excelente resultado y funcionamiento de su política de externalizaciones, una gran experiencia acumulada en el mundo de la telefonía móvil, una marca reconocida por la población y acuerdos de utilización de infraestructuras y/o redes con las 3 OMR de España. Vale decir, se trataba del escenario ideal para cualquier OMV, pese a lo cual Yoigo mantuvo su idea inicial de transformarse en OMR, lo que implica claramente la existencia de razones estratégicas que explican dicho accionar y, tal como se discutió en el Capítulo 1, podría tratarse de una posible venta futura de la empresa o bien del planteamiento estratégico que el poseer redes 3G se constituirá en un negocio muchísimo mayor que el brindar servicios de telefonía móviles meramente.

Por tanto, la estructura entera de las OMV se ve sometida a juicio en relación a su efectividad como modelo para ingresar a mercados, pero no desde el punto de vista de la factibilidad técnica sino desde el punto de vista estratégico: si una empresa como Yoigo logró todos los elementos que una OMV quisiera y aún así mantiene su lineamiento estratégico apuntando a convertirse en OMR pese a estar perdiendo en la actualidad enormes cifras de dinero por año, quiere decir que podrían existir elementos estratégicos importantes de considerar en caso de querer ingresar al mercado que pueden hacer del ser OMV una estrategia no viable, especialmente en caso de existir a futuro un gran negocio en poseer redes 3G.

El modelo utilizado por Yoigo, el cual consistía principalmente en externalizar casi todos sus procesos y realizar una campaña de marketing agresiva, además de apoyarse en ciertas legislaciones como la existencia de OMV en el mercado, resultó ser sumamente efectivo al permitirle a Yoigo cumplir con todos sus objetivos: un inicio rápido en 150 días, un alto nivel de servicio al contar con grandes especialistas operando sus servicios, un revuelo mediático importante que implicó que superaran ampliamente sus metas en cuanto a clientes, y, en consecuencia, llevó a Yoigo a constituirse y afianzarse como el cuarto operador español muy por encima de las OMV que iniciaron operaciones de forma paralela.

Por tanto, se puede concluir que el modelo utilizado por Yoigo y descrito en el presente trabajo es sumamente efectivo al menos para el mercado español al año 2006 o para algún otro mercado de similares características. Asimismo, analizando los factores

particulares para el caso chileno, se puede concluir que dicho modelo constituye una excelente oportunidad en cuanto a la forma de iniciar operaciones para una empresa que desee ingresar al mercado de telefonía móvil como OMR, obviamente siempre y cuando fuesen realizadas ciertas modificaciones y adaptaciones como las descritas en el Capítulo 3.

Así, se cree que es completamente factible la aplicación y adaptación del modelo de negocios de Yoigo para el caso chileno en la actualidad y, es más, se considera el mismo como la mejor opción para una empresa que desee constituirse como OMR ya que le permitirá un ingreso veloz con un alto nivel de servicio, además de permitirle operar y captar clientes mientras es construida su red propia, iniciando por tanto operaciones con una estructura de costos variable la que, al tener pocos clientes, le permite no asumir tantos compromisos económicos como con el modelo clásico, hecho que sumado a los puntos anteriormente mencionados aumentan las probabilidades de éxito en el ingreso a mercado.

Es importante considerar, sin embargo, que desde el punto de vista estratégico es de suma relevancia para la empresa que decida aplicar el presente modelo tener fundamentos sólidos en relación al porque constituirse como OMR y no puramente operar como OMV, ya que dicho elemento representa la piedra angular de la estrategia, mientras que el modelo de negocios se alza solamente como la herramienta que permite conseguir los objetivos planteados de la mejor forma posible. Las razones para esta determinación pueden ser variadas, como por ejemplo el no considerar el modelo de las OMV como sustentable en el tiempo, el deseo de futura venta de la empresa, tener razones estratégicas relacionadas con el poseer red 3G o incluso un simple capricho de los inversionistas.

Entonces, de tenerse clara la razón de porque se desea ingresar al mercado como OMR, se podrá comenzar a generar un plan de negocios acorde basado en las características esenciales del modelo de negocio de Yoigo, para lo cual será por tanto necesario seleccionar para cada área operacional la empresa con la que serán externalizados los procesos, se deberá realizar un estudio de mercado profundo en busca de las necesidades no satisfechas que presenten los usuarios, se tendrá que proceder a la estructuración de un plan de marketing novedoso que apunte a causar un alto impacto, y por sobre todo se deberá buscar obtener espectro de transmisión, preferentemente aprovechando el actual concurso por 90 MHz de radiofrecuencia.

A modo de conclusiones generales, se considera que estratégicamente el modelo planteado por Yoigo representa una oportunidad sumamente interesante y genera ventajas considerables respecto a las formas tradicionales de iniciar operaciones en el mercado de la telefonía móvil, pero que su dependencia de una serie de factores hace que el éxito de su implementación sea relativo al mercado en el cual se pretenda utilizar. Para el caso chileno, como se mencionó anteriormente, dicho modelo es perfectamente aplicable luego de las adaptaciones correspondientes, y por tanto se recomienda sea considerado como una alternativa estratégica completamente viable por las empresas interesadas en ingresar al mercado de telefonía móvil chileno como OMR en el corto o mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Se presenta a continuación la bibliografía utilizada en el presente trabajo. El detalle de lo utilizado de cada fuente se encuentra citada al pie de página donde corresponde, por lo que a continuación se listan solamente las fuentes bibliográficas.

- ABENGOA [en línea] <http://www.abengoa.es> [consulta : 07 abril 2009]
- ABERTIS AUTOPISTAS [en línea] <http://www.autopistas.com> [consulta : 07 abril 2009]
- AECOMO [en línea] <http://www.aecomo.org> [consulta : 07 abril 2009]
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE [en línea] <http://sdi.bcn.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- BUSINESS CHILE [en línea] <http://www.businesschile.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- CAMARA DE DIPUTADOS DE CHILE [en línea] <http://camara.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO ABC [en línea] <http://www.abc.es> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO CINCO DIAS [en línea] <http://www.cincodias.com> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO EL ECONOMISTA [en línea] <http://www.economista.es> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO EL MERCURIO [en línea] <http://diario.elmercurio.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO EL MUNDO [en línea] <http://www.elmundo.es> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO EL PAIS [en línea] <http://www.elpais.com> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO ESTRELLA DIGITAL [en línea] <http://www.estrelladigital.es> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO EXPANCIÓN [en línea] <http://www.expansion.com> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO FINANCIERO [en línea] <http://df.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO LA NACION [en línea] <http://www.lanacion.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO LA SEGUNDA [en línea] <http://www.lasegunda.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- DIARIO LA TERCERA [en línea] <http://www.latercera.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- EL LABORATORIO [en línea] <http://www.el-laboratorio.es> [consulta : 07 abril 2009]
- EMERGIA [en línea] <http://www.emergiacc.com/> [consulta : 07 abril 2009]
- ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. Versión en español. [en línea] <http://es.wikipedia.org> [consulta : 07 abril 2009]
- ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA. Versión en inglés. [en línea] <http://www.wikipedia.com> [consulta : 07 abril 2009]

- ENTEL PCS [en línea] <http://www.entelpcs.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- ERICSSON [en línea] <http://www.ericsson.com> [consulta : 07 abril 2009]
- ETCHEBERRY CONSULTORES [en línea] <http://www.jec.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA [en línea] <http://mail.fne.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS S.A. [en línea] <http://www.fcc.es> [consulta : 07 abril 2009]
- GIZMOVIL [en línea] <http://gizmovil.com> [consulta : 07 abril 2009]
- GOBIERNO DE ESPAÑA. Boletín Poficial del Estado. [en línea] <http://www.boe.es> [consulta : 07 abril 2009]
- GRUPO ACS [en línea] <http://www.grupoacs.com> [consulta : 07 abril 2009]
- HOYTECNOLOGÍA [en línea] <http://www.hoytecnologia.com> [consulta : 07 abril 2009]
- IDG COMMUNICATIONS ESPAÑA [en línea] <http://www.idg.es> [consulta : 07 abril 2009]
- LUKOR [en línea] <http://www.lukor.com> [consulta : 07 abril 2009]
- MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES DE CHILE [en línea] <http://www.mtt.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- MOVISTAR [en línea] <http://www.movistar.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- MUNDO EN LINEA [en línea] <http://www.mundoenlinea.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- NEXTEL [en línea] <http://www.nextel.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- NOTICIAS.COM [en línea] <http://www.noticias.com> [consulta : 07 abril 2009]
- NOTICIASDOT.COM [en línea] <http://www.noticiasdot.com> [consulta : 07 abril 2009]
- OJOMOVILES.COM [en línea] <http://www.ojomoviles.com> [consulta : 07 abril 2009]
- RADIO COPERATIVA [en línea] <http://www.cooperativa.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- RADIO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE [en línea] <http://www.radio.uchile.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- REDESTELECOM.ES [en línea] <http://www.redestelecom.es> [consulta : 07 abril 2009]
- REVISTA DE EMPRESA [en línea] <http://www.revistadeempresa.com> [consulta : 07 abril 2009]
- SERVICIOS PUBLICITARIOS WEBMANAGER LTDA. [en línea] <http://www.webmanager.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- SISTEMA DE TRAMITACIÓN DE PROYECTOS DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE [en línea] <http://sil.congreso.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- STARNET [en línea] <http://www.starnet.fi> [consulta : 07 abril 2009]

- SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES [en línea] <http://www.subtel.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES. Blog. [en línea] <http://blog.subtel.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- TELECOMMUNITY.COM [en línea] <http://www.telcommunity.com> [consulta : 07 abril 2009]
- TELIA SONERA [en línea] http://www.teliasonera.com/about_teliasonera/markets_and_brands/eurasia [consulta : 07 abril 2009]
- TERRA ESPAÑA [en línea] <http://www.terra.es> [consulta : 07 abril 2009]
- TRIBUNAL DE LA LIBRE COMPETENCIA [en línea] <http://www.tdlc.cl> [consulta : 07 abril 2009]
- UNISONO [en línea] <http://www.unisono.es> [consulta : 07 abril 2009]
- VTR [en línea] <http://vtr.com> [consulta : 07 abril 2009]
- YAHOO! NOTICIAS [en línea] <http://es.noticias.yahoo.com> [consulta : 07 abril 2009]
- YOIGO [en línea] <http://www.yoigo.com> [consulta : 07 abril 2009]
- YOIGO. Blog. [en línea] <http://yoigo.blogspot.com> [consulta : 07 abril 2009]

ANEXOS

ANEXO A: METODOLOGÍA

ETAPA 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA YOIGO.

Como primera etapa del trabajo se pretende realizar un análisis estratégico de la empresa española de telefonía móvil Yoigo, al momento de su ingreso al mercado, el cual ocurrió en el año 2006. El objetivo de dicho análisis es lograr una comprensión de mayor profundidad de las acciones y eventos relacionados con los inicios de la empresa, a fin de determinar los factores críticos de éxito. Para esto, se realizarán las siguientes acciones:

1.1 ANÁLISIS EXTERNO AL AÑO 2006.

Se pretende mediante el análisis externo lograr un entendimiento de las condiciones de mercado que condicionaron de cierta manera el éxito del ingreso al mercado de Yoigo. Para esto, se pretenden estudiar los siguientes puntos al año 2006:

1.1.1 CARACTERIZACIÓN

El objetivo es describir el estado del mercado de telefonía móvil al año 2006. Para esto se estudiará el informe anual de la CMT (Comisión de Mercado de las Telecomunicaciones) de dicho año, además de información disponible en medios periodísticos españoles. Los temas a analizar son:

Integrantes: Comprender cuales son las empresas que componen el mercado al año 2006 y sus participaciones de mercado respectivas.

Tamaño y Penetración: Ingresos totales que produce el mercado, porcentaje de gente con celular del total, cantidad de usuarios de servicios móviles, etc.

Tendencias: Ver cuáles son las tendencias del sector en España.

1.1.2 LEGISLACIÓN Y REGULACIÓN

Un segundo factor a estudiar es la legislación y regulación del mercado de las telecomunicaciones en el año 2006, la cual se pretende describir en esta sección. Para esto, se obtendrán datos del informe anual de la CMT, de medios periodísticos españoles y de las resoluciones del gobierno español referentes al tema, con lo que se pretende lograr un entendimiento de mayor profundidad sobre los factores legales relevantes para el ingreso de Yoigo a mercado.

1.2 ANÁLISIS INTERNO AL AÑO 2006.

Luego de haber analizado los factores externos de la compañía, corresponde realizar un análisis de los factores internos que llevaron al exitoso ingreso de Yoigo en el mercado español. Para esto se analizará la estrategia de entrada al año 2006 según

cada área funcional de la compañía (Operaciones, Finanzas, área Comercial y Recursos Humanos), además de un análisis de recursos (tangibles e intangibles) y un análisis FODA de la empresa.

1.2.1 ANÁLISIS ESTRATEGIA OPERACIONAL

Como primera etapa se pretende analizar cuál fue la estrategia utilizada para realizar las operaciones de la empresa y las razones para seleccionar dicha opción. Luego, se estudiará el curso de acción empleado para cada uno de los servicios principales (canal de ventas, distribución, atención al cliente, tecnologías de información, operación de red y despliegue). En los casos que fue realizada una externalización de servicios, se estudiará el acuerdo alcanzado y las características de la empresa, a fin de determinar los factores claves desde el punto de vista operacional para seleccionar tal empresa. Para esto se buscará información en las notas de prensa de Yoigo y otra información relevante proporcionada por la empresa, en periódicos locales y en las páginas de las empresas encargadas de los servicios.

1.2.2 ANÁLISIS ESTRATEGIA COMERCIAL

Inicialmente se realizará un análisis de la situación, estudiándose principalmente el entorno, los problemas y oportunidades existentes. Posteriormente, se verán los objetivos y metas de la compañía, como la visión y misión, para así determinar la estrategia comercial utilizada y su alineamiento con los puntos anteriores. La estrategia de Marketing se analizará a partir de las “4P” (precio, producto, plaza y promoción).

1.2.3 ANÁLISIS ESTRATEGIA FINANCIERA

El análisis financiero se centrará en la composición financiera de la empresa y el financiamiento logrado para la realización de los proyectos, así como en la inversión realizada y los acuerdos logrados desde el punto de vista financiero.

Se buscará además aplicar distintos índices financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para comprender el funcionamiento de la empresa, tales como la Relación de Liquidez, la Razón de Endeudamiento y el ROA, pero obviamente la obtención de dichos índices dependerá de la información que pueda ser obtenida con Yoigo, la cual al no cotizar en bolsa, no hace pública su información financiera.

1.2.4 ANÁLISIS ESTRATEGIA RECURSOS HUMANOS

Se realizará un diagnóstico de la empresa Yoigo desde los puntos de vista técnico, profesional y social, con una profundidad suficiente como para comprender a grandes rasgos el funcionamiento desde el punto de vista de los recursos humanos del modelo de negocios de Yoigo.

1.2.5 RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES.

Es sumamente importante realizar un análisis de los elementos con los que contaba la empresa Yoigo para su inicio de operaciones, tanto desde el punto de vista tangible (oficinas, redes, etc.) como desde el punto de vista intangible (licencia de operación en telecomunicaciones, etc.). Para esto, se pretende realizar un análisis de los datos existentes sobre la empresa y desglosarlos en los factores relevantes para el análisis descrito.

1.2.6 ANÁLISIS FODA DE YOIGO.

Finalmente en lo relativo al análisis interno, se buscará realizar un análisis FODA de Yoigo que resuma los puntos estudiados anteriormente y clarifique el estado de la empresa al año 2006. Además, se pretende de esta forma determinar las ventajas competitivas con las que contaba Yoigo al momento de realizar su ingreso al mercado.

1.3 DEFINICIÓN Y ESTUDIO DE ESTRATEGIA DE ENTRADA UTILIZADA POR YOIGO.

Según lo obtenido en los análisis externo e interno, se estructurará la estrategia de entrada a mercado utilizada por Yoigo, desde el punto de vista cronológico. Se definirá una carta Gantt del proyecto expost a la realización del mismo.

1.4 EVOLUCIÓN DE YOIGO: PRINCIPALES RESULTADOS ALCANZADOS Y EFECTOS OBSERVADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA.

En el caso estudiado, se tiene la ventaja que se cuenta con datos relativos al resultado de las estrategias implementadas por Yoigo, por lo que le objetivo en este punto metodológico es justamente estudiar la evolución de la empresa desde el 2006 a la actualidad, basándose en las estrategias de cada área funcional analizadas anteriormente y el resultado de las mismas, así como nuevas estrategias que tuvo que implementar la compañía en los años posteriores o problemas que se dio cuenta en el camino que había dejado sin resolver. Con esto, se tendrá una visión sobre la efectividad de cada estrategia planteada inicialmente y se podrá proceder a realizar un análisis de mayor profundidad en el punto siguiente.

1.5 DETERMINACIÓN DE VARIABLES Y PARÁMETROS RELEVANTES.

Combinando la estrategia utilizada efectivamente por Yoigo y los resultados de la misma, además de las estrategias posteriores implementadas, cambios en el mercado, problemas sufridos, etc., se buscará determinar las variables y parámetros relevantes para lograr el éxito de la estrategia utilizada, obviamente agregando aquellas que no fueron consideradas pero que de haber sido, habrían contribuido a un mayor éxito de la empresa. Se determinará además el grado de relevancia de cada punto entre "Imprescindible", "Muy relevante", e "Importancia media".

1.6 CONCLUSIONES

Finalmente, para cerrar el punto serán expuestas las conclusiones más importantes del análisis sobre la empresa Yoigo.

ETAPA 2: ANÁLISIS MERCADO CHILENO

En la segunda etapa del análisis, se buscará estudiar el mercado chileno a la fecha, para lograr un conocimiento de mayor profundidad del mismo a fin de lograr los objetivos planteados para el desarrollo del trabajo. Para esto, se estudiarán los siguientes puntos:

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN CHILE.

El objetivo es describir el estado del mercado de telefonía móvil en Chile a la fecha, para lo que se estudiarán los informes pertinentes de la Subtel, así como información existente en la consultora GYA sobre el mercado nacional. También se buscará entrevistar a diversas personalidades relacionadas con el sector, según se considere son las necesidades en cada punto. Los temas a analizar son:

Integrantes: Comprender cuales son las empresas que componen el mercado y sus participaciones de mercado respectivas.

Tamaño y Penetración: Ingresos totales que produce el mercado, porcentaje de gente con celular del total, cantidad de usuarios de servicios móviles, etc.

Tendencias: Ver cuáles son las tendencias del sector en Chile.

Estos serán analizados desde dos perspectivas:

2.1.1 EL MERCADO ACTUAL

Analizar los puntos anteriores según su estado actual.

2.1.2 EL MERCADO PROYECTADO.

Analizar los puntos anteriores según proyecciones existentes dadas las tendencias del mercado y el comportamiento actual de los participantes. Para esto se estudiará principalmente información interna de la consultora asociada al proyecto.

2.2 LEGISLACIÓN Y REGULACIÓN

Un segundo factor a estudiar es la legislación y regulación del mercado de las telecomunicaciones en Chile, la cual se pretende describir en esta sección. Para esto, se obtendrán datos de los informes de la Subtel y de medios periodísticos chilenos, con lo que se pretende lograr un entendimiento de mayor profundidad sobre la realidad legal imperante para el mercado de la telefonía móvil en Chile. Dicho análisis se realizará basándose en dos áreas de relevancia:

2.2.1 LEGISLACIÓN Y REGULACIÓN ACTUAL

Referente a lo existente hoy en día en materia de regulación.

2.2.2 PROYECCIONES Y LEGISLACIÓN EN TRÁMITE

Acá se pretende lograr un entendimiento de hacia adonde avanza el país en materia legislativa en el área de interés, basándose en las discusiones existentes hoy en el sector y en la tendencia mundial del mismo.

2.3 ANÁLISIS PORTER DEL MERCADO DE TELEFONÍA MÓVIL CHILENO.

Con el análisis Porter se buscará estudiar el atractivo de la industria y el estado actual en varias materias relevantes, como el estado de la competencia, la amenaza de sustitutos, etc., todos estos factores de relevancia al momento de decidir el ingreso a un mercado o no. Dicho análisis se basará en la información existente sobre el mercado de telecomunicaciones chileno de la consultora GYA y en diversos medios periodísticos, así como información obtenida por parte de diversas personas que participan activamente en el sector.

2.4 ESTUDIO DE SITUACIÓN NACIONAL PARA VARIABLES RELEVANTES DE YOIGO IDENTIFICADAS.

Dado que fueron determinadas en la primera etapa las variables relevantes que permitieron el éxito de Yoigo en el mercado Español, y que en los puntos anteriores se realizó una caracterización del mercado nacional, se buscará ahora estudiar, para cada variable relevante en el caso de Yoigo, cual es la situación nacional y así determinar si existen las condiciones para su desarrollo o no, y si el nivel de relevancia que tenía para el caso de Yoigo se mantiene, disminuye o aumenta en el caso nacional. Por ejemplo, un factor sumamente crítico en el caso de Yoigo podría no tener relevancia para el caso Chileno dadas las diferencias culturales o políticas, o al revés.

2.5 CONCLUSIONES.

Finalmente, se darán las conclusiones del análisis del mercado Chileno y el estudio realizado.

ETAPA 3: ANÁLISIS DE BRECHA PARA EL CASO CHILENO.

La tercera etapa del estudio será realizar un análisis de brecha entre lo ocurrido con Yoigo y el mercado Chileno estudiado anteriormente, a fin de lograr una visión integral de la situación en vistas de lograr determinar la factibilidad de la aplicación en Chile del modelo de negocios de Yoigo. Para esto, se desarrollaran los siguientes puntos:

3.1 COMPARACIÓN SITUACIÓN YOIGO VERSUS SITUACIÓN NACIONAL PARA VARIABLES IDENTIFICADAS.

La idea es realizar una comparación para cada variable relevante identificada, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa, entre lo ocurrido con Yoigo y la situación nacional.

3.2 MODIFICACIONES DE LO ANTERIOR: PROBLEMAS A RESOLVER Y FORMA DE HACERLO.

Para las variables estudiadas anteriormente que se encontró alguna dificultad dado el estado del mercado Chileno y sus características particulares, se pretende identificar el problema y diseñar estrategias posibles de resolución. Por ejemplo, si se determinó que una legislación que obligue a los participantes a subarrendar su red de cobertura es fundamental en el caso de Yoigo, y no existe en Chile, se podría estudiar la posibilidad de reemplazar esta estrategia por un acuerdo entre particulares basado en los beneficios posibles al dueño de la red, a ser determinados, como estrategia alternativa.

3.3 GENERACIÓN ESTRATEGIA DE ENTRADA GENÉRICA.

Tomándose en cuenta las modificaciones propuestas y el análisis realizado anteriormente, se propondrá en los puntos siguientes una estrategia genérica de entrada basado en las 4 áreas funcionales principales:

3.3.1 ESTRATEGIA OPERACIONAL

Se propondrá un curso de acción para cada uno de los servicios principales (canal de ventas, distribución, atención al cliente, tecnologías de información, operación de red y despliegue). En los casos que se proponga una externalización de servicios, se estudiará los posibles aliados para la operación en Chile y las características principales que debiese contemplar el acuerdo alcanzado.

3.3.2 ESTRATEGIA COMERCIAL

Se realizará en forma inicial un análisis de la situación, estudiándose principalmente el entorno, los problemas y oportunidades existentes.

Posteriormente se propondrán objetivos y metas que podría plantearse la compañía que decidiese entrar a mercado, y una estrategia de marketing basada en las "4P".

3.3.3 ESTRATEGIA FINANCIERA

Se propondrá la composición financiera que se considere óptima y las posibilidades de financiamiento existentes. Además, se realizará un análisis desde el punto de vista financiero de los acuerdos a alcanzar, tales que permitan a la empresa tener un nivel de ganancias adecuado, acompañados de un análisis de sensibilidad que permita una comprensión del rango permisible en las negociaciones.

Se plantearán además niveles de composición de activos, patrimonio y deuda en función de los índices de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que sean planteados como meta.

3.3.4 ANÁLISIS RECURSOS HUMANOS

Se propondrá una estructuración técnica, profesional y social a constituir para el funcionamiento de la empresa según las estrategias planteadas en los puntos anteriores.

3.4 CONCLUSIONES.

Se realizarán las conclusiones generales en relación al análisis de brecha realizado.

ETAPA 4: EVALUACIÓN POTENCIAL REACCIÓN DE LA COMPETENCIA.

Se realizará una evaluación teórica de la potencial reacción de la competencia ante un ingreso al mercado utilizando la estrategia propuesta anteriormente. Dicho análisis se basará en el comportamiento histórico observado por parte de las compañías existentes en el mercado ante el ingreso de nuevos participantes (como por ejemplo en el ingreso de Smartcom), así como en los intereses estratégicos de dichas compañías y la amenaza que representaría la nueva empresa a ingresar.

ETAPA 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.

Finalmente, se realizarán las conclusiones relativas a la factibilidad de ingresar al mercado de la telefonía móvil chileno utilizando el modelo de Yoigo, o realizando a éste las modificaciones propuestas, y los beneficios y riesgos que dicha estrategia conllevaría

ANEXO B: LICENCIAS MERCADO ESPAÑOL

A continuación se detallan los tipos de licencia del mercado español previa a la entrada de las OMV¹⁷³:

- Licencias de tipo A: Se requerirá una licencia de tipo A para la prestación del servicio telefónico fijo disponible al público, mediante la utilización de un conjunto de medios de conmutación y transmisión y sin asumir para ello los derechos y las obligaciones propias de los titulares de licencias de tipo B o C en relación con el establecimiento o explotación de la red.
- Licencias de tipo B: Las licencias de tipo B habilitarán para la prestación del servicio telefónico disponible al público, mediante el establecimiento o la explotación, por su titular, de una red pública de telecomunicaciones.
- Licencias de tipo B1: Será necesaria una licencia de este tipo para la prestación del servicio telefónico fijo disponible al público, mediante el establecimiento o explotación, por su titular, de una red pública telefónica fija. La explotación de la red incluye el derecho a prestar el servicio de líneas susceptibles de arrendamiento.
- Licencias de tipo B2: Este tipo de licencias habilita para la prestación del servicio telefónico móvil disponible al público, mediante el establecimiento o explotación, por su titular, de una red pública telefónica móvil, la que podrá ser una red terrenal una red basada en satélites de órbita media o baja.
- Licencias de tipo C: Se requerirá una licencia de tipo C para el establecimiento o explotación de redes públicas, sin que su titular pueda prestar el servicio telefónico disponible al público. Este tipo de licencias se subdivide en las siguientes categorías:
- Licencias de tipo C1: Cuando las redes que se establezcan o exploten sean redes públicas que no impliquen el uso del dominio público radioeléctrico. La explotación de la red incluye el derecho a prestar el servicio de líneas susceptibles de arrendamiento.
- Licencias de tipo C2: Cuando las redes que se establezcan o exploten sean redes públicas que impliquen el uso del dominio público radioeléctrico. Estas redes podrán ser terrenales, o bien basadas en satélites.

¹⁷³ Orden de 22 de Septiembre de 1998, por la que se establece el régimen aplicable a las licencias individuales para servicios y redes de telecomunicaciones, y las condiciones que deben cumplirse por sus titulares.

ANEXO C: DESCRIPCIÓN ACCIONISTAS Y DETALLE DE CAJAS DE AHORRO PARTICIPANTES

Además de Vivendi-FCC, ACS y TeliaSonera, los demás accionistas son:

Tabla 9: Otros Accionistas

Empresa	Descripción
CF Alba (Grupo March)	Sociedad financiera española que forma parte del Grupo March.
Mercapital	Firma española de capital riesgo.
JP Morgan	Grupo de servicios financieros con presencia mundial e ingresos de 2.2 trillones de dólares.
Acesa (Abertis)	Acesa es una empresa dedicada a la gestión de infraestructuras, siendo sus negocios principales las autopistas, infraestructuras de telecomunicaciones, aeropuertos y aparcamientos. Acesa forma parte de abertis, líder europeo en gestión de infraestructuras con presencia en más de 17 países ¹⁷⁴ .
Mannesmann	Conglomerado alemán que operaba a la segunda compañía de telefonía móvil alemana llamada D2 Mannesmann. En el año 2000 fue adquirida por Vodafone, marca bajo la que opera actualmente ¹⁷⁵ .

El detalle de las cajas de ahorro participantes es el siguiente¹⁷⁶:

Tabla 10: Cajas de Ahorro

Cajas de Ahorro	
Caja España	1,66%
Caja de Ahorros de la Inmaculada de Aragón	0,27%
Caja General de Ahorros de Murcia	0,27%
Caja de San Fernando	0,27%
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de las Baleares	0,27%
Caixa de Terrasa	0,27%
Caixa de d'Estalvis del Penedés	0,27%
Caja de Ahorros de Castilla La Mancha	0,27%
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla	0,25%
Caja General de Ahorros de Granada	0,22%
Monte de Piedad y Caja General de Ahorros de Badajoz	0,16%
Caja de Ahorros de Extremadura	0,22%
AC Capital Premier	0,27%
Total	4,67%

¹⁷⁴ http://www.autopistas.com/cast/conozca_acesa/1_presentacion.php

¹⁷⁵ <http://en.wikipedia.org/wiki/Mannesmann>

¹⁷⁶

http://www.elpais.com/articulo/economia/CORPORACION_FINANCIERA_ALBA_SA/JP_MORGAN/XFER_A/Alba/JP/Morgan/cajas/ahorro/entran/operadora/Xfera/elpepieco/20001004elpepieco_10/Tes

