UNIVERSIDAD DE OVIEDO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

ESTRATEGIAS COMERCIALES EN EL SECTOR DE LA TELEFONÍA MÓVIL. ANÁLISIS DE FACTORES CONDICIONANTES

JOANA RAMÍREZ TORICES

JULIO DE 2013

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ÍNDICE

Índice 2

Objetivo 5

Comunicaciones móviles 8

Evolución de las líneas 12

Competencia y portabilidad 15

Cuotas de mercado 17

1. Comportamiento de compra del usuario 20

1.1 Factores externos que afectan al CDC 21

1.1.1 Entorno social 21

1.1.2 Factores situacionales 33

1.2 Factores internos que afectan al CDC 35

1.3 El proceso de decisión de compra 38

1.3.1 Reconocimiento del problema 39

1.3.2 Búsqueda de información 40

1.3.3 Evaluación de alternativas 42

1.3.4 Toma de decisiones 44

1.3.5 Evaluación de la compra 45

2. Factores condicionantes del éxito de la empresa 47

2.1 Análisis PESTA 47

2.1.1 Factores político – legales 48

2.1.2 Factores económicos 54

2.1.3 Factores sociales 59

2.1.4 Factores tecnológicos 66

2.1.5 Factores medioambientales: breve reseña 73
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 74
2.2.1 Amenaza de competidores potenciales 76
2.2.2 Poder de negociación de los clientes 83
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores 90
2.2.4 Amenaza de entrada de productos sustitutivos 94
2.2.5 Rivalidad entre los competidores 97
3. Análisis de las estrategias empresariales 105
3.1 Principales ejes estratégicos 105
3.1.1 Líneas de actuación en la competitividad del sector 107
3.1.2 Estrategias de los operadores 109
3.2 Análisis de los operadores 111
3.2.1 Movistar 112
3.2.2 Vodafone 119
3.2.3 Orange 127
3.2.4 Yoigo 133
3.2.5 Pepephone (OMV) 138
3.3 Comparativa de las estrategias 143
3.3.1 Líneas básicas de actuación 143
3.3.2 Capacidad innovadora 146
3.3.3 Dimensión internacional 148
3.3.4 Satisfacción del cliente 150
3.3.5 Paquetes convergentes 153
3.3.6 Captación de clientes 155
3.4 Comparativa de los resultados 156
3.4.1 Ingresos 157
3.4.2 Líneas móviles 158

3.4.3 ARPU 160

3.4.4 Índice de Rotación Churn 161

3.5 Posición competitiva de la empresa 162

3.5.1 La matriz diferenciación – costes 163

3.5.2 Determinación del precio 166

3.5.3 Determinación de la calidad 176

3.5.4 Construcción de la matriz diferenciación – costes 183

4. Conclusiones 186

Referencias 193

OBJETIVO

El presente Proyecto Fin de Máster se enmarca como asignatura obligatoria de 18 créditos ECTS del segundo curso del Máster de Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Oviedo (MADE), en el curso académico 2012 – 2013.

El objetivo básico del trabajo consiste en revisar, analizar, comprender y ampliar, en la medida de lo posible, los conocimientos sobre el funcionamiento estratégico de las operadoras móviles. Esto posibilitaría la llegada de conclusiones sobre la repercusión de las estrategias comerciales de las operadoras sobre sus beneficios. Este objetivo se contextualiza dentro de una visión de la estrategia de mercado y marketing seguida por las compañías. Más concretamente, son dos los puntos básicos sobre los que se asienta el trabajo: la fuerte competencia existente entre las compañías de telefonía móvil y la fuerza que ejercen sobre el cliente, piedra angular de sus estrategias y campañas.

De manera singular, podemos resaltar 3 objetivos específicos, totalmente diferenciados – correspondientes a cada uno de los capítulos –, pero que son complementarios para proporcionarnos una visión global del estudio y para ensalzar el objetivo primordial, mencionado con anterioridad.

El primer objetivo, que abarca el primer capítulo, consiste en analizar los factores externos e internos que afectan a la decisión de compra del consumidor. Inherente a este objetivo, se trata de estudiar el proceso de decisión de compra, factor determinante en la elaboración de la estrategia comercial de la compañía.

Un segundo objetivo, correspondiente al segundo capítulo, es identificar los factores condicionantes del éxito de la estrategia comercial. Evidentemente, existirán múltiples factores, tanto internos como externos, que repercutirán en el éxito logrado por la estrategia comercial de las diversas compañías. Dichos condicionantes dependerán en gran medida de los resultados derivados de analizar externamente el sector, tanto el microentorno como el macroentorno.

El tercer objetivo, desarrollado en el tercer capítulo del trabajo, tiene una visión más práctica. En él se pretende analizar las estrategias que emplean las empresas del

sector, e identificar las dimensiones claves que caracterizan estas empresas. Trataremos, adicionalmente, de identificar la relación existente entre las estrategias seguidas y el resultado obtenido por las empresas.

Como se ha puesto de manifiesto, los distintos objetivos se corresponden con los sucesivos capítulos del trabajo, escogiéndose este orden por ser el considerado como el que mayor lógica presenta. De esta manera el conocimiento del mercado y de los consumidores, serán la base de la elaboración de la estrategia comercial corporativa. Dicha estrategia y, en concreto, su mayor o menor aceptación por parte del mercado condicionará los resultados obtenidos por la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la última década, el sector de las telecomunicaciones ha sufrido numerosas transformaciones convirtiéndose en uno de los sectores más dinámicos de la economía. La *Unión Internacional de Telecomunicaciones*, en su "Informe sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones 2002: Reinvención de las telecomunicaciones", describe con cuatro cualidades el sector de las telecomunicaciones: privado, competitivo, móvil y mundial. Si quisiésemos describir el sector veinte años atrás, empleando estos atributos, tendríamos que era público, monopolista, fijo y nacional.

A lo largo de la historia de las telecomunicaciones, los avances en la tecnología y el desarrollo de nuevos servicios dentro del sector han desencadenado tres fenómenos: la creación de valor económico, la emigración de usos hacia nuevos servicios y la sustitución de tecnologías anteriores por otras más recientes.

Servicios de comunicaciones de datos como, por ejemplo, el telégrafo que en su día ocupó un lugar relevante dentro del sector, aparece hoy como un reducto marginal. La rapidez de los avances tecnológicos ha provocado que, en la actualidad, podamos decir que existen múltiples e interrelacionados fenómenos de migración de usos y sustitución de tecnologías dentro del sector de las telecomunicaciones y sociedad de la información.

En los últimos años, dos elementos han iniciado una evolución, que casi podría ser considerada "revolución", en el mercado de la voz, que a corto y medio plazo, prometen tener importantes implicaciones para los agentes que participan en el mercado y la propia estructura del mismo. Estos dos elementos son la telefonía móvil y la telefonía *IP*. El primero de ellos, la telefonía móvil, inicialmente nace aportando un valor añadido que complementa el servicio de la telefonía fija. Su éxito, además de nuevos usos, le ha permitido ir evolucionando hasta llegar actualmente a convertirse en un potencial sustituto de la telefonía fija, produciéndose el fenómeno de migración del uso de líneas fijas a las móviles. El segundo de estos elementos, la telefonía *IP*, ha constituido en los últimos años un fenómeno que, empleando una línea de internet, permitía el tráfico de voz sin abonar cuantía alguna suplementaria a la operadora. Sin embargo, una evolución y madurez en su tecnología, puede suponer su éxito

empresarial, de manera que en un horizonte lejano aparezcan negocios y ofertas comerciales dirigidas a un mercado masivo. Sin embargo, la llave de este trabajo, como hemos mencionado, la tiene la telefonía móvil. Por ello, y tras este breve prefacio, en los siguientes párrafos, introduciremos la situación y evolución del mercado de la telefonía móvil.

COMUNICACIONES MÓVILES

La primera década del siglo XXI, presenta una clara dicotomía en la situación del sector de las comunicaciones móviles. Por un lado tenemos la esperanzadora situación vivida hasta el año 2007 y por el opuesto la realidad que existe desde ese año hasta nuestros días. Esta situación, la medimos mediante los ingresos de las operadoras derivados de los servicios de telefonía móvil. Como podemos ver en la figura 1, se muestra un ajuste parabólico en forma de campana. Analizando dicha figura, podemos interpretar un enorme crecimiento en los años 2002 – 2005 (con tasas interanuales superiores al 15%), que coinciden con los mayores crecimientos de penetración de la telefonía móvil, gracias a unos precios, tanto del terminal como de la tarifa de voz, más accesibles que hacía unos años; coincidiendo esa época con las implantaciones de la tecnología 3G. Esta tecnología se basaba en dos pilares fundamentales como son una mayor velocidad de acceso (permite conexiones a internet y realización de videollamadas) y una transmisión de voz con calidad equiparable al de las redes fijas. Esto vislumbraba un futuro realmente bueno para las operadoras, la tecnología móvil se podría decir que había alcanzado unos estándares mínimos para ser competitiva, tanto de calidad como de velocidad en la transmisión de voz y de datos. Tras haber igualado al número de líneas fijas (año 2000), las comunicaciones móviles seguían alcanzando hitos. En el año 2003, el gasto en llamadas de telefonía móvil superó a su homónimo en telefonía fija. En 2005, las líneas móviles con contrato superaron a las de prepago y en Marzo de 2006 había más líneas que españoles. El sector continuaba en efervescencia, creciendo a un ritmo elevado en los años 2006 – 2007 (10 y 11%). De forma rápida y convulsiva, el negocio daba un vuelco de 180 grados, comenzando un periodo de recesión que se mantiene hasta nuestros días (con tasas de reducción de ingresos entre el 7 y 9%).

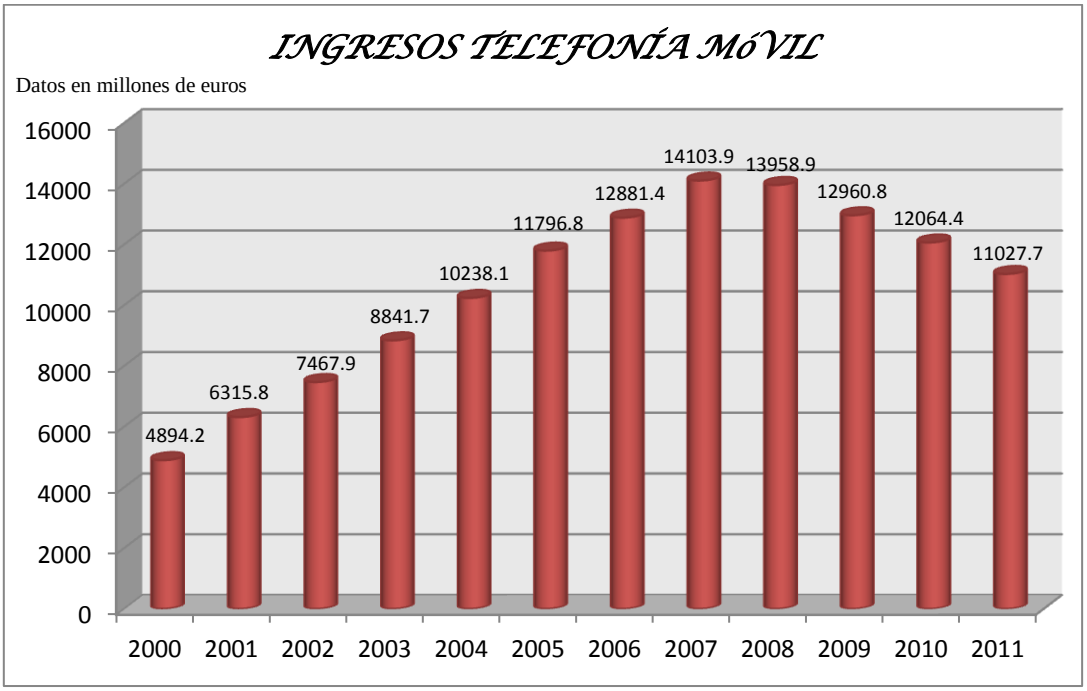


Fig. 1: Ingresos derivados de los servicios de telefonía móvil, años 2000 – 2011. (Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones – CMT* –).

La disminución de los ingresos a partir de 2007 – 2008, es debido a múltiples factores. Podríamos incluir como factor principal la crisis económica que golpea con fuerza, creando un entorno económico muy negativo. El sector de las telecomunicaciones está caracterizado por ser un sector cíclico, al igual que los sectores tecnológicos o energéticos. Estos sectores están caracterizados por una fuerte interacción de sus resultados con el ciclo económico y bursátil que se está viviendo. De manera que en etapas de expansión económica, estos sectores tienden a tener resultados mejores que la media del resto de industrias. Mientras que en momentos de recesión económica, como los que están aconteciendo desde aproximadamente 2007, estos sectores se ven mucho más afectados que los que no son cíclicos (denominados anti – cíclicos o defensivos). Una segunda motivación que repercute en el descenso de ingresos podría estar vinculada al descenso de envíos de SMS, principalmente impulsado por el empleo de programas que utilizan una conexión de datos (Internet) para el envío de mensajes escritos (programas como por ejemplo "*Whatsapp*" o "*Line*"). Este fenómeno, en el periodo 2009 – 2011, tiene asociado un descenso anual de SMS en torno al 10%. Una tercera variable está ligada a la competencia, el nacimiento y proliferación de operadoras, a finales de la primera década del siglo XXI, ha desencadenado una fuerte competencia. Entre estas nuevas empresas de telefonía

destacar el papel jugado por los operadores móviles virtuales (OMV)[1]. Para mencionar alguna cifra, la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones* (*CMT*), ha estimado que los precios de las operadoras de telefonía móvil han caído en periodo 2006 – 2011 un 38.5% de término medio.

Como podemos ver, se pone de manifiesto que el sector de las telecomunicaciones es un sector complejo y dinámico en el que, en apenas una década, se ha pasado de unas perspectivas inmejorables a entrar en decadencia. Principalmente se ha visto traspasado por nuevas tecnologías como la disponibilidad de conexión de datos, que está haciendo frente a los SMS, u los OMV, que revolucionaron el sector hacia una fuerte guerra de precios. Quizá en un futuro próximo, la telefonía *IP* implementada en los terminales móviles, podría terminar con el tráfico de voz tal y como lo conocemos hoy en día. Sin embargo, a su vez, destacar la capacidad de reacción de las operadoras a "las nuevas reglas del juego", comercializando tarifas de datos, hecho que unos años atrás parecía impensable. Íntimamente relacionado con este último aspecto, está la llegada de los *smartphones*[2] y el empleo de nuevas aplicaciones y contenidos.

Una clave importante para la industria del móvil es saber qué servicios se suministrarán en el futuro y cómo afectarán a los modelos de negocio de los operadores. Muchas empresas como *Apple*, *Google*, *Nokia*, *Samsung*, *HTC* o *Blackberry* se están posicionando en el mercado de los *smartphones*. Además de permitir a los usuarios hacer llamadas o consultar su correo electrónico, los *smartphones* son plataformas que integran programas informáticos diseñados por empresas independientes (agendas, libros electrónicos, redes sociales integradas, plataformas de consulta de información, cotizaciones bursátiles…). Podemos identificar 4 tipos principales de sistemas operativos en los teléfonos móviles, que resultan clave para la disponibilidad de las aplicaciones (denominadas *Apps*), pues cada sistema operativo posee sus aplicaciones que no son funcionales en sus homónimos. Así:

- ✓ *Android* (sistema operativo de terminales *HTC*, *Google* o *Samsung*, entre otros) dispone actualmente de unas 700 000 *Apps*.

[1] Compañía de telefonía móvil que no posee concesión de espectro de frecuencia – red –, por lo que para dar servicio debe recurrir a otra empresa, con la que debe suscribir un acuerdo.

[2] Conocidos también como teléfonos inteligentes, son teléfonos móviles que están construidos sobre una plataforma informática móvil, con mayor capacidad de almacenamiento, actividades semejantes a un mini – ordenador y conectividad mayor que un teléfono móvil convencional.

- ✓ *iOS* (sistema operativo de *Apple* y por extensión, de momento únicamente, del *Iphone*) dispone de unas 800 000 *Apps*.
- ✓ *Windows Phone* (sistema operativo de terminales *HTC*, *Alcatel* o *Nokia*, entre otros) dispone de unas 120 000 *Apps*.
- ✓ *Rim* (sistema operativo de los dispositivos *Blackberry*) dispone de unas 100 000 *Apps*.

Estas aplicaciones se pueden descargar a través de las tiendas *online* (*online stores*) de las diferentes empresa como *Apple*, *Nokia*… Al igual que sucede con los ordenadores, los usuarios tienen libertad para descargar aplicaciones e instalarlas en sus móviles.

A medida que los terminales móviles se van convirtiendo en ordenadores, los ordenadores portátiles también tienden a convertirse en teléfonos móviles (tráfico de voz *IP*). La convergencia entre estos dos soportes se debe a que el precio de las conexiones de acceso a Internet se está reduciendo y a que la velocidad de conexión aumenta a medida que los operadores mejoran sus redes. La convergencia también se ve favorecida por la rápida reducción de los precios de los *netbooks*[3] y *tablets*[4]. Como se puede observar en las ofertas, algunos operadores los regalan con ciertos tipos de contrato.

En los próximos años será importante analizar si estos cambios pueden llevar a los operadores móviles a perder el control de su negocio. Cada vez más, los usuarios utilizan las aplicaciones que quieren y acceden a los contenidos que les interesan a través de sus dispositivos, convirtiéndose los operadores en meros conductos por los que circula el tráfico de Internet. Estas transformaciones suponen que el mercado pase de tener un pequeño número de operadores integrados verticalmente a la separación vertical entre varias capas tecnológicas: redes, terminales, sistemas operativos y aplicaciones. En este nuevo mundo los operadores móviles convencionales es probable que tengan que compartir sus ingresos y beneficios con proveedores de software y servicios como *Google*, *Facebook*, o los propios fabricantes de los terminales – quienes proporcionan gran número de *Apps* –.

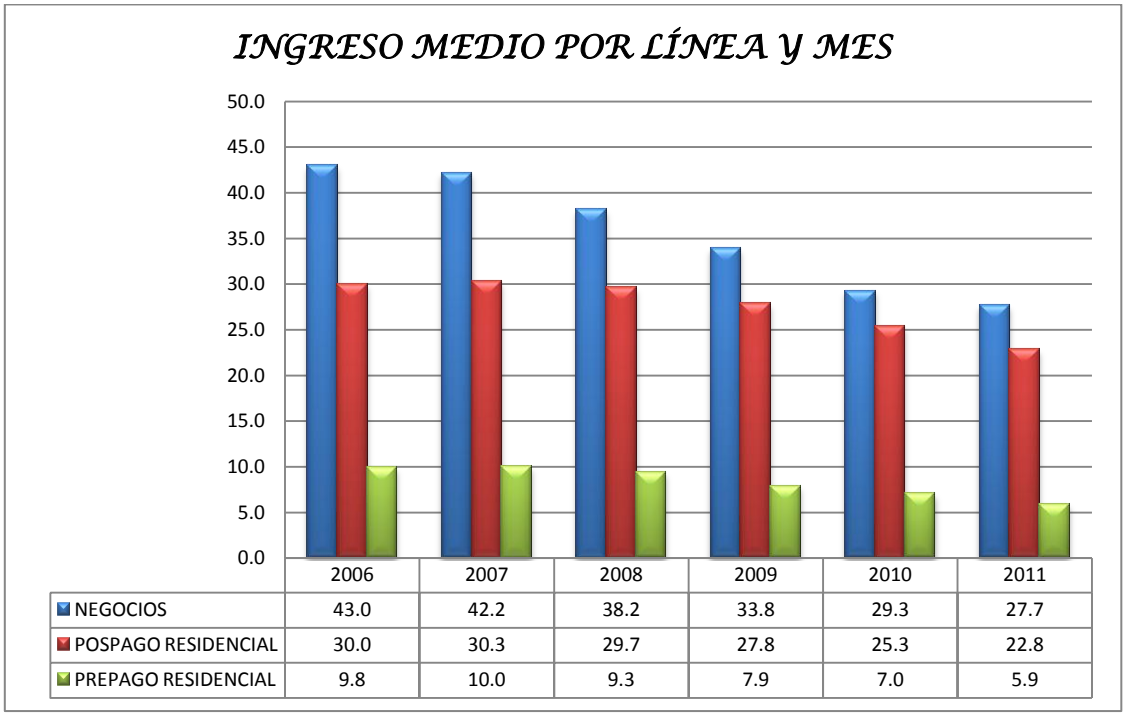
[3] Pertenece a la categoría de ordenador portátil, caracterizado por un bajo coste y generalmente reducidas dimensiones, gozando de una mayor movilidad y autonomía que un portátil convencional.

[4] Tipo de ordenador portátil, de mayor tamaño que un *smartphone*, integrado en una pantalla táctil con la que se interactúa primariamente con los dedos o un puntero, sin necesidad de teclado y ratón.

Una vez comentadas tanto la evolución de los ingresos por parte de los operadores móviles y la problemática que se puede presentar a corto plazo en los siguientes apartados, trataremos de profundizar un poco más en la situación actual del negocio.

EVOLUCIÓN DE LAS LÍNEAS

Otro factor clave, además de los ingresos, es el número de líneas. En esta sección tratamos de analizar descriptivamente su evolución en los últimos años. En la teoría económica y financiera se consideran los beneficios de una corporación considerados como un binomio entre márgenes unitarios y rotación de activos. Extrapolando ambos conceptos, al mercado de las operadoras móviles, surge la consideración de variables como los ingresos medios por línea (fig. 2) y el número de líneas (fig. 3).



	2006	2007	2008	2009	2010	2011
NEGOCIOS	43.0	42.2	38.2	33.8	29.3	27.7
POSPAGO RESIDENCIAL	30.0	30.3	29.7	27.8	25.3	22.8
PREPAGO RESIDENCIAL	9.8	10.0	9.3	7.9	7.0	5.9

Fig. 2: Ingreso mensual medio por línea.
(Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la *CMT*).

Atendiendo al ingreso medio por línea y mes, podemos decir que en los últimos 5 años ha habido una fuerte bajada en la facturación mensual promedia de las líneas. De esta manera, en las líneas dadas de alta para negocios, se ha pasado de un consumo de 43 €/mes en 2006, hasta 27.7 €/mes en 2011, lo que supone un descenso del 36%. En el caso de tarifas de prepago de particulares ha disminuido la facturación de 9.8 a 5.9

€/mes, en el mismo rango temporal, lo que implica un descenso del 40%. Por su parte, en el caso de la modalidad de particulares de pospago – comúnmente denominado "contrato" – el descenso experimentado fue desde 30 €/mes hasta 22.8 €/mes, en el periodo temporal analizado, cifra que representa una caída del 24%. Se podría decir que el efecto de la competencia originado principalmente por los OMV, como ya habíamos indicado, repercute positivamente (para los clientes) en una disminución de precios por parte de las operadoras, con descensos en la facturación que van desde un 24% hasta un 40% (para el periodo 2006 – 2011).

En la siguiente figura (fig. 3) mostramos la evolución del número de líneas activas, en la última década, tanto para líneas prepago, pospago y totales:

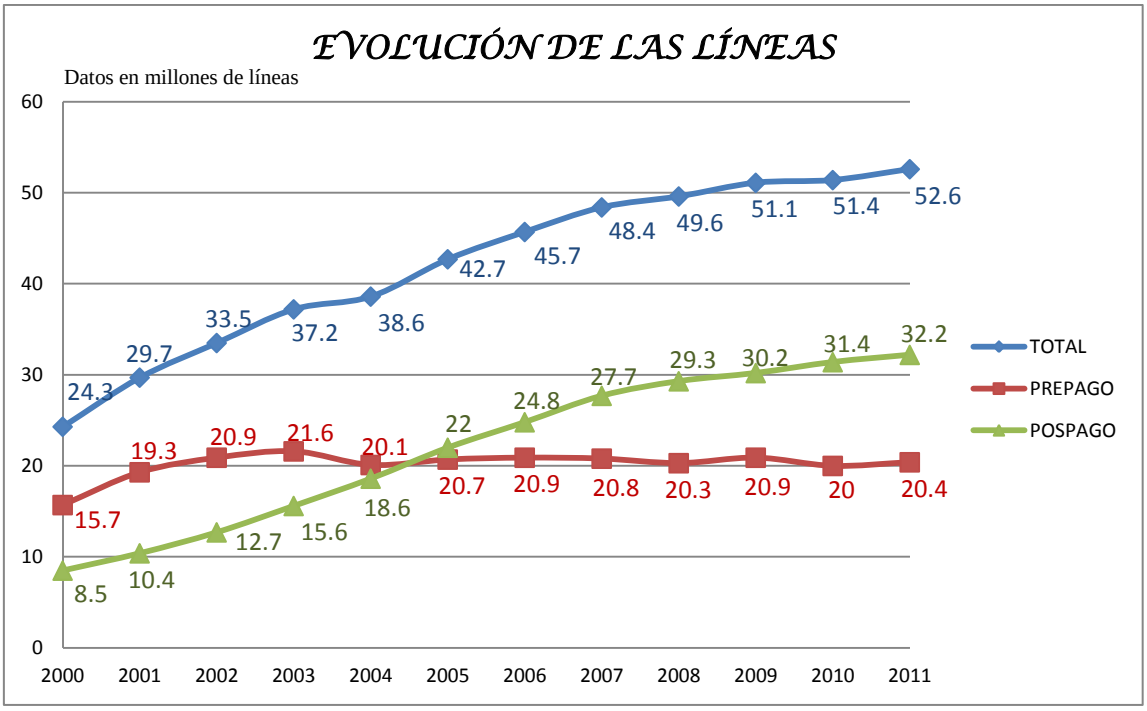


Fig. 3: Evolución del número de líneas en servicio. (Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la *CMT*).

En este descriptivo se presenta un contraste entre la evolución de las líneas de prepago y de pospago. En los primeros años del siglo XXI, las líneas pospago comenzaban a crecer a una tasa bastante superior que las líneas prepago, superándolas en número en el año 2005. En ese año, las líneas prepago, tras un breve retroceso (2003 – 2005), comenzaron un periodo de estancamiento, moviéndose en una línea lateral situada entre 20 y 20.9 millones de líneas activas. En el caso de líneas pospago, en el periodo 2006 – 2011, se experimentó un fuerte crecimiento que elevó la cifra de 24.8 a 32.2 líneas activas, lo que supone un crecimiento del 30%. Computando el número de

líneas totales (prepago + pospago), el crecimiento es algo más atenuado pasando de 45.7 millones de líneas, en 2006, hasta las 52.6 millones de líneas, en 2011, lo que implica un crecimiento del 15%.

Analizando esto desde la perspectiva que hemos mencionado al principio podríamos formular la expresión que sigue:

$$Ingresos\ \left[\frac{€}{mes}\right] = Ingreso\ medio_{linea-mes}\left[\frac{€}{mes \cdot linea}\right] \cdot N^{\underline{o}}{}_{Lineas}\ \ [línea] \qquad [1]$$

Según la expresión [1], para el periodo 2005 – 2011, a grandes rasgos, podemos observar una disminución del primer factor en un 24% y un crecimiento del 30% en el segundo factor, para el caso de líneas pospago. En este caso parece que la subida del número de líneas compensa el efecto causado por la reducción del precio del servicio. Sin embargo, en el caso de las tarifas prepago, el primer factor experimenta un descenso del 40%, mientras que el segundo factor se muestra cuasi constante.

Tras este análisis, podemos concluir que la reducción de ingresos de las operadoras móviles, en mencionado periodo, provienen en una fuerte medida de la modalidad de prepago ocasionado por que la fuerte bajada de tarifas no ha sido correspondida por el aumento en la demanda.

Llegados a este punto, parece interesante la consideración de la distribución de líneas de prepago frente a las de pospago, analizándose esta variable según la operadora que presta el servicio. Los resultados se pueden observar en la figura siguiente (fig. 4).

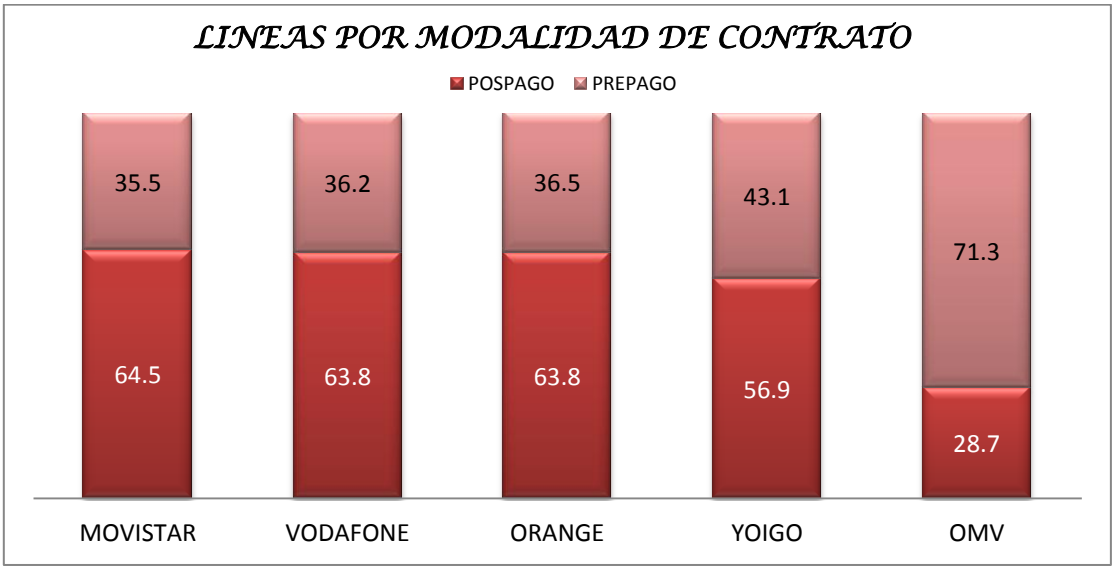


Fig. 4: Distribución de las líneas por modalidad de contrato.
(Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la *CMT*).

Como podemos observar en la figura 4, se puede apreciar una correlación significativa entre la cuota de mercado del operador y el peso de los clientes de contrato respecto de su cartera total. Así, un porcentaje mayoritario de los clientes de *Movistar* y *Vodafone* – los operadores con mayor cuota de mercado – se concentra en la modalidad de pospago. Este peso se va reduciendo a medida que disminuye la cuota de mercado del operador en cuestión. Cabe destacar, como ya hemos visto en la figura 2, que una línea de pospago factura del orden de 4 veces más que una de prepago. De esta forma, las 3 empresas – *Movistar*, *Vodafone* y *Orange* – que forman el oligopolio del sector, no sólo aglutinan el mayor número de clientes, sino que presentan los mayores porcentajes de modalidad pospago (64%), ingresando por línea unas cuantías superiores y por lo tanto los beneficios de estas empresas son susceptibles de ser mayores.

COMPETENCIA Y PORTABILIDAD

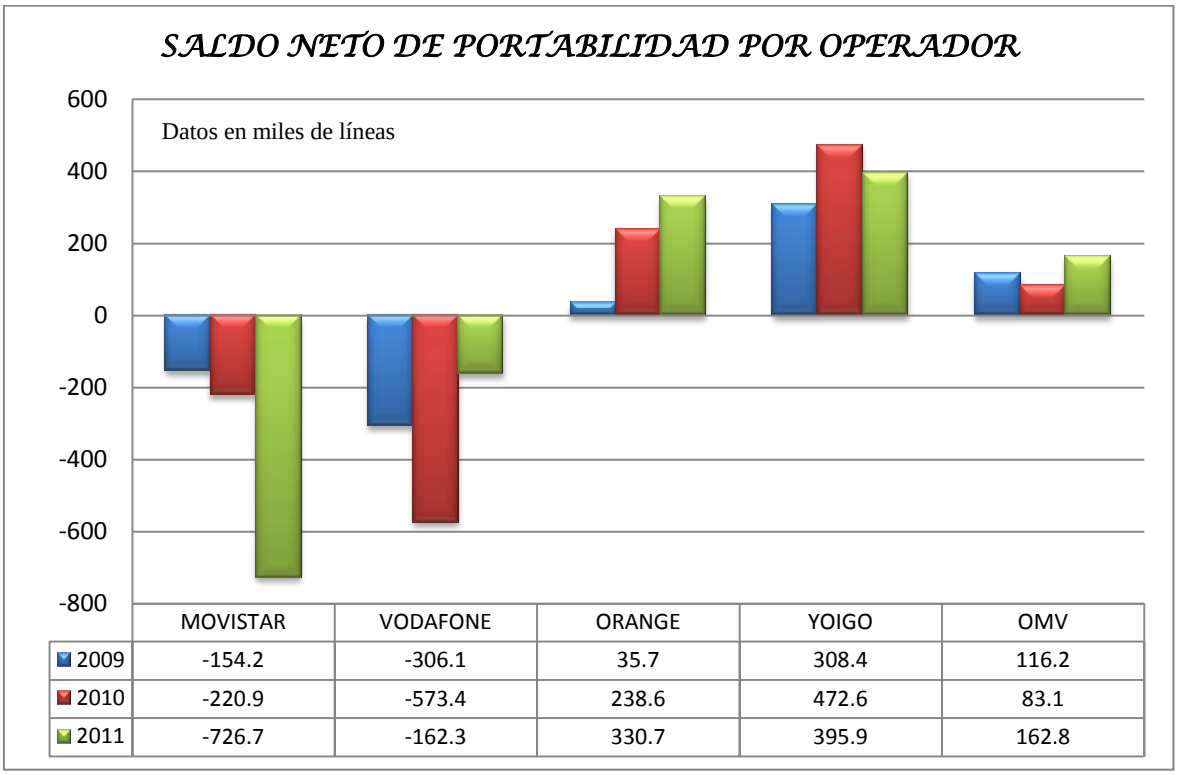
Comenzábamos el capítulo indicando cuatro factores que determinaban el sector. Uno de ellos era la "competencia". Se observa, en los últimos años un incremento de la competencia en el sector, que es más acentuada año a año. Generalmente, esta presión competitiva se traduce en mejores precios para los consumidores y, en especial, – como hemos visto en la sección anterior – para los de bajo consumo (modalidad prepago). Por un lado, los usuarios se muestran cada vez más activos en lo que al cambio de proveedor de servicio se refiere, buscando mejores precios o mayores subsidios en la compra de terminales. Por otro lado, la tónica de estos últimos años, es la pérdida de clientes por parte de los dos mayores operadores – *Movistar* y *Vodafone* – en detrimento de *Orange* y, en mayor medida, operadores más recientes como *Yoigo* o los OMV.

Uno de los mecanismos más efectivos de la creación de condiciones competitivas en el mercado de telefonía móvil es la portabilidad de la numeración, es decir, la posibilidad que tienen los consumidores de cambiar de operador conservando su numeración. En España, el proceso de portabilidad es gratuito para el usuario final – teniendo en cuenta que no exista o haya expirado el contrato de permanencia con la primera operadora –, y desde junio de 2012, el proceso se desarrolla en un solo día.

Desde que se implementara esta regulación, en Junio de 2000, el número de portabilidades ha ido en aumento año a año, batiéndose el récord en 2011 – último año disponible en los informes –, con un total de 5.6 millones de portabilidades. Este dato

supone que en 2011 un 10.6% de las líneas cambiaron de operador manteniendo su número de origen.

En la figura que sigue (fig. 4) se muestra el saldo neto de portabilidades de los principales operadores del mercado, para los años 2009 – 2011.



	MOVISTAR	VODAFONE	ORANGE	YOIGO	OMV
2009	-154.2	-306.1	35.7	308.4	116.2
2010	-220.9	-573.4	238.6	472.6	83.1
2011	-726.7	-162.3	330.7	395.9	162.8

Fig. 5: Saldo neto de portabilidad por operador en los años 2009 - 2011.
(Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la *CMT*).

En el año 2009 y 2010 la principal perjudicada, es decir, la operadora que más clientes abandonaron en detrimento de otras fue *Vodafone*, mientras que el 2011 ese puesto fue ocupado por *Movistar*. En el lado opuesto destaca como la mayor receptora de clientes *Yoigo*, si bien *Orange* se le está acercando año a año.

Analizando los flujos netos de portabilidades ocurridos entre los operadores, parece claro que los consumidores se decantan por operadores con tarifas más económicas para sus patrones de consumo. En 2011, las dos mayores operadoras (*Movistar* y *Vodafone*) perdieron, entre ambas, un total de 889 000 líneas.

Una vez visto el gran volumen de portabilidades acontecido, resultaría especialmente interesante el análisis de las causas que justifican el cambio. Esto se analiza en el siguiente gráfico (fig. 6).

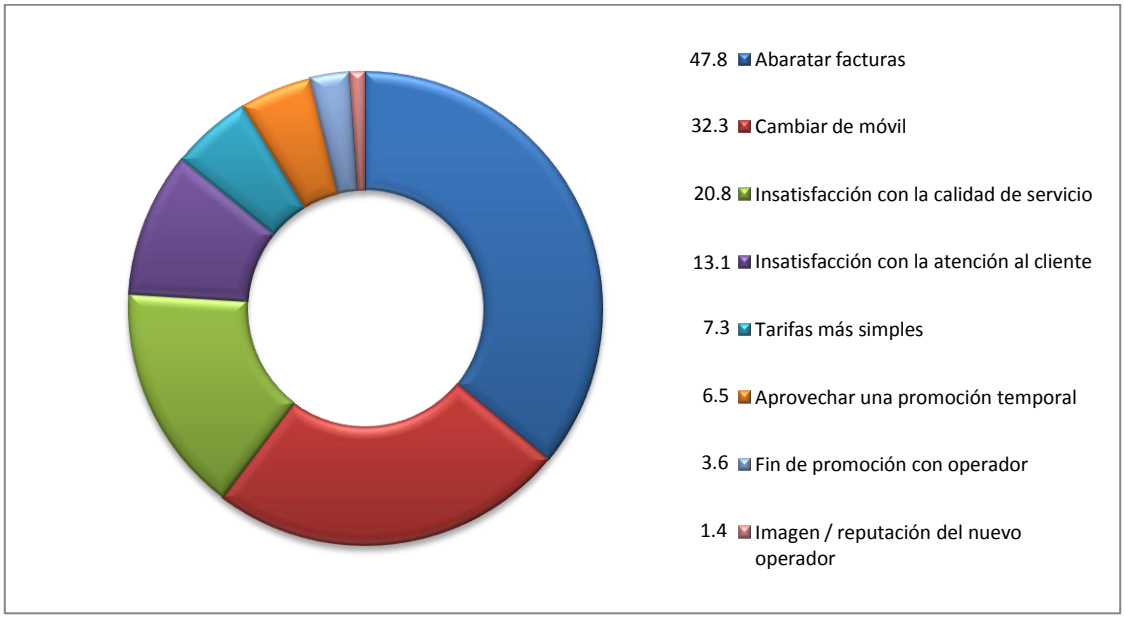


Fig. 6: Principales razones que motivan a los consumidores a realizar una portabilidad. (Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la *CMT*).

Casi la mitad de las personas que realizan una portabilidad lo hacen con el objetivo de disminuir su factura. Un 32.3% lo hace motivado por cambiar su terminal con mayores descuentos que los que ofrece la operadora antigua – en multitud de ocasiones a "coste 0" –. La tercera motivación de cambio de operador sería la insatisfacción del servicio del operador antiguo (tanto en calidad como en atención al cliente), originando esta causa – raíz el cambio en un 33.9% de los casos. Estas tres razones son las principales motivaciones del cambio de operador.

CUOTAS DE MERCADO

Concretamente, en el año 2011, los dos operadores con mayor peso en el mercado redujeron su cuota de mercado en cuanto al número de líneas, y el resto de operadores (*Orange*, *Yoigo* y los OMV) vieron aumentada la suya. Estas cifras confirman la tendencia observada en los últimos años. *Yoigo* y los OMV logran una cuota de mercado conjunta del 12.1%, al tiempo que *Orange* aumentaba ligeramente la suya (con respecto a 2010). En la figura 7 se puede observar las tendencias seguidas en la cuota de mercado, según el número de líneas. En el caso de *Movistar*, desde el año 2002, se ha visto una paulatina reducción de cuota de mercado pasando de un 54.9% hasta un 39%. En el caso de *Vodafone*, la tendencia ha sido creciente en una primera etapa (2003 – 2008); sin embargo, a partir de ahí, ha ido perdiendo ligeramente cuota de mercado hasta situarse en un 28.2%. El caso de *Orange* es más complejo: en los

primeros años (hasta 2006) fue ganando cuota de mercado; sin embargo, estas ganancias las perdió en entre los años 2007 y 2008 a partir de los cuales, permanece cuasiconstante. Por último, *Yoigo* y las OMV, desde su salida al mercado en 2006, fueron comiéndoles terreno a las principales operadoras, situándose en un 5.3% y 6.8% respectivamente.

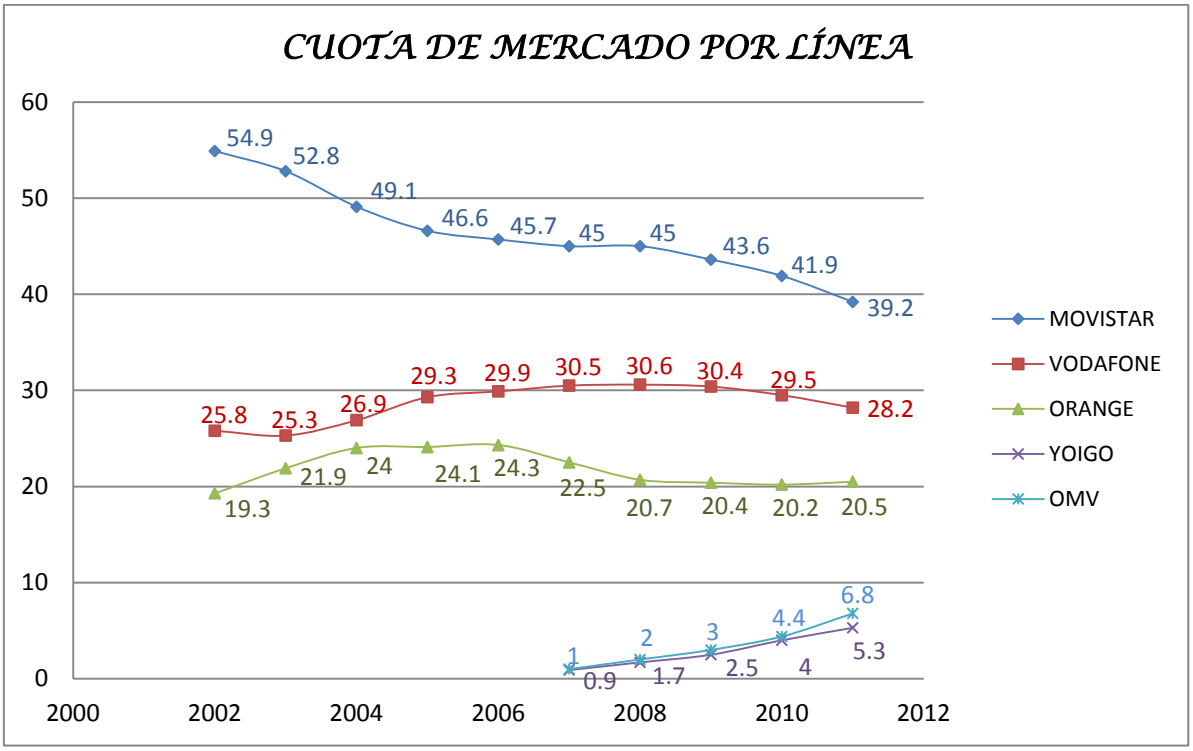
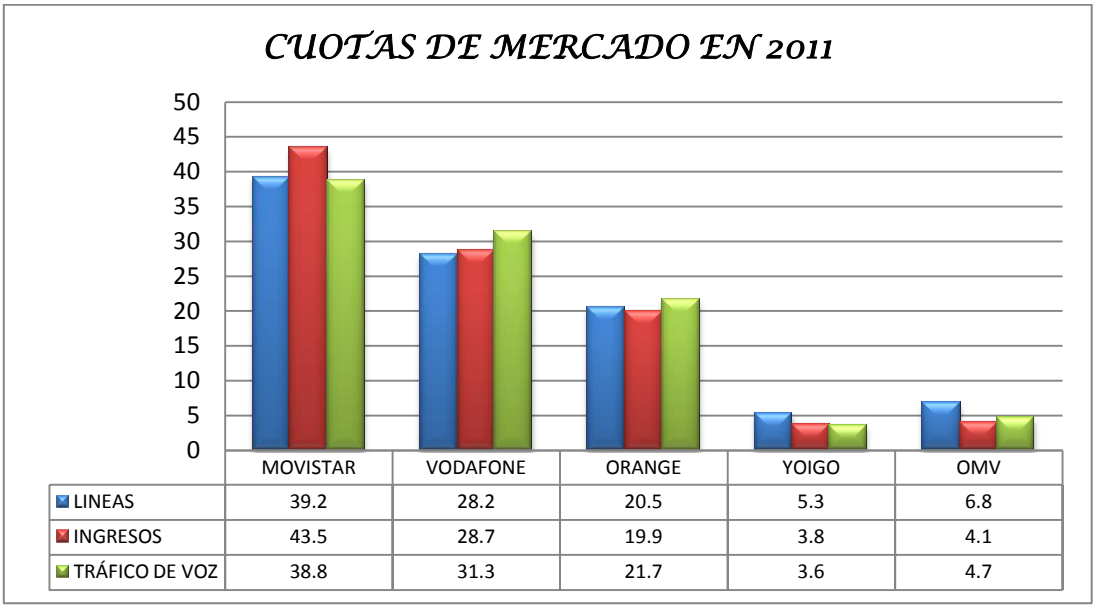


Fig. 7: Cuota de mercado de las operadoras atendiendo al número de líneas activas. (Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la *CMT*).

Sería también interesante la realización de un análisis atendiendo a las cuotas de tráfico de voz (es decir, los minutos hablados por los usuarios) y los ingresos. Este análisis se muestra en la figura 8, en concreto para el último año disponible (2011). Las cuotas de mercado por ingresos y por tráfico indican un mayor grado de concentración del mercado a favor de los dos principales operadores. La principal causa podría residir en que los clientes de estos operadores presentan una mayor intensidad de uso de los distintos servicios de telefonía móvil y, en consecuencia, los operadores registraron proporcionalmente mayores volúmenes, tanto de ingresos como de tráfico. *Yoigo* y los OMV, por su parte, mostraron tanto en ingresos como en tráfico, una presencia inferior a la observada en el análisis correspondiente a las líneas.



	MOVISTAR	VODAFONE	ORANGE	YOIGO	OMV
LINEAS	39.2	28.2	20.5	5.3	6.8
INGRESOS	43.5	28.7	19.9	3.8	4.1
TRÁFICO DE VOZ	38.8	31.3	21.7	3.6	4.7

Fig. 8: Cuotas de mercado en 2011 según: líneas, ingresos y tráfico de voz. (Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de la *CMT*).

1. COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL USUARIO

El comportamiento del consumidor se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona (o, por extensión, una organización) desde que tiene la necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y usa, posteriormente, el producto. Un estudio de tal comportamiento incluye también el análisis de todos los factores que influyen en las acciones realizadas. Esto se podría entender a partir de que no es automático, en una persona que carece de teléfono móvil – o, en su defecto, línea de telefonía móvil –, el querer telefonear a alguien y poder ejecutar la acción. Surgen múltiples variables y cuestiones: ¿necesito realmente una línea de telefonía móvil, o me podré arreglar desde las tradicionales cabinas?, ¿qué operadora escojo?, ¿prepago o pospago?, ¿será excesivo un compromiso de permanencia?, ¿con conexión de datos o sin ella?, ¿con qué tarifa de las que me ofrecen?, ¿me compensa la empresa que me ofrece un móvil gratuito?, ¿será mejor una tarifa plana o por el contrario pagar por minutos?... Estas cuestiones, son sólo algunas de las que se nos pueden venir a la mente en estos momentos, pero indudablemente las posibilidades son muchísimo mayores.

El objetivo principal del marketing y, por ello, de la definición de una estrategia comercial es influir en el modo de pensar y de actuar de los consumidores respecto a la empresa y sus ofertas. Para poder influir en el qué (qué compran los consumidores), el cuándo (cuándo compran los consumidores) y el cómo (dónde, cuánto y cómo compran) del comportamiento de compra de los consumidores tendremos que entender primero el porqué (Kotler *et al*. 2004).

Podemos intuir que el conjunto de actividades que las personas desarrollan cuando buscan, compran, evalúan, usan y disponen de los bienes, con el objeto de satisfacer sus necesidades y deseos, se caracterizan por: ser un conjunto complejo (intervienen multitud de variables), cambian con el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez o declive), varía según el tipo de producto (implicación económica). De esta forma, para las operadoras de telefonía móvil se podría aproximar de la forma:

Fig. 9: Definición de las tres características clave en el análisis del comportamiento del consumidor. (Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2005)).

Una vez vista la relevancia que presenta el comportamiento de compra del consumidor, en las tres secciones siguientes abarcaremos con mayor detenimiento los factores externos e internos que afectan al comportamiento del consumidor (CDC, de aquí en adelante) y el proceso de decisión de compra.

1.1 Factores externos que afectan al CDC

Entre los factores principales, encontramos el entorno social (cultura y subculturas, clases sociales, grupos sociales o familia) y los factores situacionales. En los siguientes epígrafes trataremos por independiente ambos factores.

1.1.1 Entorno social

Culturas y subculturas

La definimos como la suma total de conocimientos, normas, creencias, costumbres, valores y otras formas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad determinada. Íntimamente ligado a la cultura, podemos definir una serie de valores aprendidos en el proceso de socialización, que inciden

significativamente en la conducta de los miembros que la integran. Como valores representativos en la cultura española, nos encontramos entre otros; con el materialismo, la competitividad y envidia, la entrega al trabajo, el hedonismo o la libertad.

En los siguientes ejemplos podemos ver las implicaciones que estos valores presentan en las diferentes estrategias de influencia en el comportamiento del consumidor (CDC).

Fig. 10: Anuncio de *Yoigo* "Conga". (Fuente: Fotograma del anuncio expuesto en TV).

En el anuncio de "Conga" de *Yoigo*, bajo el lema "El 1 de Marzo tu operador sube precios. *Yoigo* no", la empresa incide en los valores de competitividad y envidia. De esta manera, *Yoigo* muestra su superioridad en la rama competitiva en precios – sin aumentar estos – sobre el resto de operadores que sí iban a subir sus tarifas. Al mismo tiempo, de la forma en que enuncian la subida de tarifas "tu operador sube precios, *Yoigo* no" tratan de fomentar la envidia de los clientes de los otros operadores hacia los usuarios de *Yoigo*.

Fig. 11: Anuncio de *Orange* "*Tarifa Ballena*". (Fuente: Fotograma del anuncio expuesto en TV).

El anuncio incide sobre los valores de libertad, con una tarifa con un mayor volumen de voz y de datos, inculcando al cliente potencial que, con esa tarifa, se podría sentir más libre.

Como podemos ver, las estrategias repercuten sobre los valores determinantes del comportamiento de compra, influyendo sobre valores de la sociedad española que ha inculcado la cultura. Adicionalmente a los valores indicados de la sociedad española, y concretando ésta en el siglo XXI, podemos destacar 4 nuevas características.

Fig. 12: Valores de la cultura española del siglo XXI.
(Fuente: Elaboración propia a partir de Vivancos (2007)).

Estas cuatro categorías condicionan, en gran medida, las tendencias actuales de las compañías:

Cultura de la inmediatez: Ya no basta con satisfacer necesidades. Ahora han de ser satisfechas inmediatamente. Aparece la intolerancia a la espera como resultado de una sociedad ansiosa, donde lo que está de moda deja paso a una nueva moda casi con la misma rapidez. Una nueva oportunidad en la interpretación de la competitividad, basada en la capacidad de ofertar en el menor tiempo de espera y de prestación. Disponibilidad y accesibilidad son conceptos a desarrollar por las empresas para dar respuesta a esta cultura de la inmediatez.

Este enfoque se podría aplicar a su vez a 4 factores básicos:

- Atención al cliente 24h: Ante cualquier incidente en la línea, consulta, reclamación o petición de ayuda con los servicios ofrecidos, la cultura en que vivimos, nos exigen la atención inminente. De esta manera un servicio de

atención al cliente integral y siempre disponible (24 horas al día, los 7 días de la semana) se convierte en una de las herramientas competitivas básicas. Dando una vuelta de tuerca adicional, los operadores de telefonía compiten, adicionalmente en un servicio de atención al cliente gratuito. Analizando los principales operadores nos encontramos los siguientes resultados. En el caso de *Movistar*, *Vodafone*, *Yoigo* y *Pepephone* (OMV), ofrecen servicio de atención al cliente 24h los 7 días de la semana. Si bien las cuatro operadoras presentan el servicio gratuito, sólo la primera lo hace con independencia del operador desde el que se realiza la llamada. *Orange*, por su parte, ofrece el servicio gratuito de lunes a sábado de 9:00 a 22:00, facturando las llamadas que se produzcan en horario nocturno, o los domingos.

- Tarifas planas: Las tarifas planas, como tal, ofrecen un servicio ilimitado por un precio fijo. Sin embargo, por extensión de la definición, podríamos considerar aquellas tarifas que fijan un precio con independencia de la hora de llamada. Atrás quedaron las tarifas reducidas a partir de las 17:00 – 18:00 o de las 22:00. La cultura de la inmediatez ha hecho, no sólo que no podamos esperar a disponer de un teléfono fijo para telefonear, sino que también lo tenemos que hacer en el preciso momento en que nos surge la necesidad. De esta manera las tarifas, con independencia de la hora de llamada y operador o incluso tarifas planas, calan más hondo en los clientes potenciales. Por ejemplo, *Yoigo* ofrece la tarifa "*la del dos*", con llamadas a móviles y fijos nacionales a 2 cent/min., *Orange* "*Ardilla 8*" con llamadas a 8 cent/min. o *Movistar* "*Habla 6*" con llamadas a 6 cent/min. Con independencia de estas tarifas de precio al minuto fijo encontramos también las tarifas planas tradicionales.
- La portabilidad: A partir del 1 de Junio de 2012, la *CMT* (*Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones*) aprobó la reducción del periodo efectivo de transacción de número de una operadora a otra. Hasta esa fecha la duración media de una portabilidad ascendía a 5 días y a partir de esta implementación se reduce drásticamente a 1 día laborable. Este propósito podría considerarse como otra respuesta de la estrategia de los operadores a las exigencias de la sociedad de la inmediatez, evitando la negativa de solicitar portabilidad por tener que prescindir de la línea durante unos días.

- Proliferación de puntos de atención comercial y puntos de recarga: La cultura de la inmediatez no sólo es a nivel de tiempo, sino que es extrapolable a niveles de lugar. Las empresas han seguido una estrategia no sólo de aumento y dispersión de sus centros comerciales propios – puntos de venta – sino que también lo han hecho de forma conjunta, en hipermercados, o cadenas como *Mediamarkt*, *Saturn* o *The Phone House*. También mencionar la proliferación de los puntos de recarga, cuando inicialmente sólo podías recargar en los puntos de venta, actualmente, la dispersión es máxima: supermercados, quioscos, librerías, tiendas de golosinas, los propios puntos de venta… Por tanto, el mero hecho de dar una línea de alta, ya no es algo inmediato temporalmente hablando, sino que también lo es en ubicación, "a menos de dos pasos" tendremos un punto comercial de una operadora dispuestos a realizar los trámites necesarios para ello.

Cultura de la concesión: La carencia de tiempo, el estrés, la necesidad de sentirse realizado en los múltiples roles sociales provoca una disminución en la dedicación de estar con los hijos, y por tanto, a querer disfrutar de los pocos momentos que estamos con ellos. Así, los padres tienden a acceder a sus deseos con el fin de evitar conflictos. Podemos decir que prevalece la complacencia antes que el enfrentamiento educativo. La felicidad es sinónimo de consumo, aparecen los niños "hiperregalados", eternamente insatisfechos, que crecen en un espejismo de abundancia que no aceptarán que se disipe de adultos. El mundo de la telefonía móvil no es una excepción y los datos muestran estas evidencias: el 65% de los niños entre 8 y 12 años tienen móvil, el 38% de los niños españoles de más de 13 años poseen un *smartphone* y, en el caso de los adolescentes de edades comprendidas entre los 8 y los 18 años, el 40% acceden a Internet a través del móvil. En el caso de EEUU, la edad a la que los niños acceden a este tipo de dispositivos móviles disminuye, ya que el 50% de los menores de 8 años utilizan *smartphones* y *tablets*[5]. Parece, por tanto, que los padres no sólo satisfacen a los niños desde una temprana edad mediante una línea de voz sino que también incluyen tráfico de datos. Evidentemente, para sacar el máximo partido al tráfico de datos, los terminales más provechosos suelen ser los de última generación – *smartphones* –. Los niños, como mencionábamos – "hiperregalados" – no se decantan por terminales de

[5] Datos extraídos del informe realizado por la organización "*El Chupete*", publicados en el diario ABC del 11/06/2012.

gama baja, sino que más bien prefieren terminales de diseño atractivo y tecnología puntera. Concretamente en un blog de *Orange*[6], podemos ver los terminales preferidos y recomendados a los niños, que son el *Sony Xperia Go*, *BlackBerry Curve 9320* y *Sony Xperia Tipo*. Consultando[7] los precios de dichos terminales libres vemos que son: 199 €, 199 € y 149 €, respectivamente. Insistimos, niños "hiperregalados".

Cultura de la infidelidad: No lograr lo que deseamos provoca angustia y esta empuja a buscar compulsivamente un objeto – producto, agente o nuevo proveedor – que la libere. Surge un consumidor exigente y poco tolerante, ante la empresa que no atienda sus requerimientos, en un mercado de libre competencia y múltiples alternativas de elección. La historia de la marca, lo vivido con ella y las necesidades satisfechas mediante esa marca o proveedor hasta ese momento de poco sirve. Que la marca logre satisfacer al consumidor en cada uno de los momentos es la única fórmula para lograr que el cliente permanezca con ella. La identificación permanente con una marca o proveedor ya pasó a la historia. Que la empresa logre dominar esto marcará la diferencia entre mediocridad y excelencia empresarial. Como habíamos mencionado ya en la introducción, en 2011 se marcó un nuevo récord en portabilidades con una suma de traspasos de líneas entre operadoras de 5.6 millones. Ahora bien ¿qué sucede para que esto sea así?, tal y como estamos enfocando el tema, parece que la operadora antigua no logra satisfacer al cliente como este busca. Según una encuesta realizada por la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones*, la principal razón que esgrimieron los clientes para efectuar el cambio de operador era abaratar la factura (42.7%) y la segunda, lograr un móvil subvencionado (35.7%). Sin embargo, entre otros motivos de insatisfacción se encuentran la insatisfacción con la calidad o la atención al cliente, la escasa innovación en el servicio o la mejor imagen de la compañía receptora. En todos los casos son motivaciones de insatisfacción del cliente que la nueva operadora seleccionada parece satisfacer. Estos motivos dan como resultado una de las tasas de infidelidad a la compañía de móvil más alta de los países desarrollados – recalcamos valor inherente a la cultura nacional del siglo XXI –. Sin embargo, de un tiempo a esta parte, parece que las principales compañías están tratando de poner freno al asunto. *Vodafone*, realiza una campaña para recuperar la confianza de los clientes que no se basa en rebajas económicas, sino en la promesa de mejorar el servicio – tarifas sencillas

[6] *ohmyphone.orange.es*
[7] Precios extraídos de *The Phone House*

que faciliten el control del gasto y sin fallos en la facturación –, la calidad – mejorar la cobertura e informar del despliegue de red que se haga – y el trato – mejora de la calidad del servicio de atención al cliente y resolución de incidencias –. *Movistar* y *Orange*, en cambio, también han modificado su estrategia para tratar mejor a los clientes que ya tengan en cartera, pero los beneficios se centran más en rebajas de tarifas o en acceso a terminales al mismo precio que el ofertado a los consumidores que vienen de afuera. *Movistar* ha optado por una renovación de su oferta de precios, con tarifas planas para llamadas más ajustadas y que el cliente puede combinar con propuestas para navegar por internet desde el terminal. En el campo de la fidelización, *Movistar* se ha lanzado a vender servicios cruzados y a beneficiar en el pago a final de mes a los abonados que tengan varios servicios suyos, como ADSL, línea de fijo, móvil o televisión. *Orange* ha buscado un camino alternativo, como es ofrecer la posibilidad a sus usuarios la posibilidad de renovar sus terminales en las mismas condiciones que ofrecen a los usuarios que pretenden captar de otras compañías.

Cultura de la tecnología: gracias a las nuevas tecnologías, principalmente internet, nunca el conocimiento ha sido tan accesible a tanta gente. La cultura del conocimiento y la tecnología, donde nos hallamos, desbanca al saber de la experiencia, que queda despojada de su valor tradicional. Esto repercute de manera directa en la posibilidad de saber que nos ofrece cada operadora a golpe de teclado, por medio de Internet, en un instante. Se destierra prácticamente el informarse de tarifas en el punto de venta, los potenciales clientes acuden al punto de venta a posteriori de haber comprobado las diferentes tarifas que ofrece el mercado y presentan una idea ya preconcebida. Íntimamente ligado con la infidelidad a la compañía, la afinidad a una compañía o a otra, ya no se sostiene, sino que lo que prevalece es lo que se oferta en cada momento, fácilmente accesible a todos a través de internet, gozando una profunda transparencia informativa. Una visión extrema de esta aplicación, que cada vez está más de moda, son los comparadores *online* de tarifas. Derivados de los comparadores de seguros, surgen páginas Web[8] que introduciendo datos como la facturación mensual, si tienes línea de datos, los minutos o el número de llamadas realizadas, nos informan de la tarifa que más se adapta al uso que le damos a nuestra línea.

[8] Webs como por ejemplo: *http://www.supertarifa.com* ó *http://elcomparadordetarifasmoviles.es*

Clase social

Entendemos por clase social el resultado de una división de la sociedad en grupos relativamente homogéneos y estables en los cuales se sitúan los individuos o las familias que tienen valores, actitudes y comportamientos similares.

Los consumidores de una misma clase social tienen un comportamiento de compra similar entre ellos pero distinto al de otros consumidores de clase social diferente. La clase social es uno de los factores más importantes, que moldean el estilo de vida del individuo y su comportamiento económico y de consumo, lo que la convierte en una forma de segmentación muy atractiva para empresas. La designación de un individuo dentro de una clase social es móvil a lo largo del tiempo.

La clasificación de la clase social se sitúa en cinco estratos: alta, media – alta, media, media – baja y baja. Su medición radica en tres procedimientos diferentes:

- Medición subjetiva: basada en la autopercepción del individuo.
- Procedimiento reputacional – las personas indican la clase social a la que pertenecen las de su alrededor – y estudios sociométricos – a partir de las relaciones intimas con otras personas se establecen círculos de relaciones o niveles de vida –.
- Procedimientos objetivos: emplean variables socioeconómicas (ingresos, ocupación, nivel educativo, posesiones…).

La clase social, en la actualidad, a la hora de contratar una línea prepago o pospago no es un criterio fundamental. En los comienzos de la telefonía móvil, sólo estaba al alcance de las clases sociales más elevadas. Sin embargo, la estandarización del sector y el avance del ciclo de vida hizo unos productos más competitivos en cuanto a coste, estando a disposición de todo tipo de clases sociales. Aunque igual cabría matizar que podría no ser significativo el empleo en clases sociales del escalafón más bajo. A partir de aquí, aunque no están relacionadas con la clase social, podríamos establecer una serie de matizaciones a considerar:

Las líneas de prepago, generalmente están asociadas a grupos sociales con una menor dependencia del teléfono móvil, que repercute en un menor consumo (según estudios de la *CMT* entre 3 y 4 veces menor consumo de líneas prepago frente a las pospago). La mayoría de líneas prepago no tienen asociada tarifa de datos (Internet),

frente a las pospago en que sí sucede. Los clientes de pospago, como hemos dicho gastan más, y la oferta de tarifas, generalmente, se hace siguiendo criterios de gasto mensual. Es decir, tarifas escaladas en precios que permiten un menor gasto por minuto. Como se muestra en las figuras siguientes:

Fig. 13: Tarifas según escalas de precios ofertadas por *Orange*.
(Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de *Orange*).

Fig. 14: Tarifas según escalas de precios ofertadas por *Movistar*.
(Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de *Movistar*)

En el ámbito de los terminales móviles si sería más factible realizar una clasificación atendiendo a las clases sociales; de esta manera encontramos *smartphones* de gama alta, media y baja. Terminales que, en principio, están orientados para las clases altas, medias y bajas.

Los *smartphones* de gama alta incluyen la tecnología puntera recién salida al mercado. Destaca esta categoría por el paso de forma efímera de multitud de terminales que en poco tiempo su tecnología no es la última y desciende a la categoría de gama media. Podríamos citar en esta categoría como ejemplos terminales como: *Iphone 5*, *Samsung Galaxy SIII* o *HTC One X*.

Los smartphones de gama media – aunque sea difícil determinar sus límites – podrían ser terminales con un procesador de 1 GHz[9], y con 1 GB[10] o más de RAM[11]. Un terminal con estas características que hemos mencionado, hace tan sólo 1 año, era lo mejor de lo mejor y hoy en día conforman la gama media. Como ejemplos podríamos mencionar dispositivos como: *HTC Sensation*, *Samsung Galaxy SII* y *S*, *Motorola Razr* o *Sony Ericsson Xperia Arc S*.

Llegando a la gama baja, encontramos aquellos terminales con menos potencia, que no alcanzan a llegar a la gama media. Encontramos terminales como: *Samsung Galaxy Ace*, *Alcatel OT 990*, *HTC Wildfire S* o *Sony Xperia X8*.

Grupos sociales

Entendemos como grupos sociales dos o más personas que interactúan para lograr metas individuales y conjuntas. Se forma una capacidad de influencia de unos miembros del grupo sobre otros.

Este hecho tiene una principal repercusión sobre las tarifas, y se trata de aprovecharse de menores precios entre mismos operadores. De esta manera, por ejemplo, pre – adolescentes se ven influidos a la hora de seleccionar una operadora, bien por sus compañeros de clase o por sus padres. Otros ejemplos, podrían ser parejas de novios que usan mismos operadores para telefonearse entre ellos. Un ejemplo radicalizado de esto podría ser el "*Pack Dúo*".

Fig. 15: Pack Dúo de la antigua *Amena* (*Orange*).

[9] Unidad de medida de la velocidad de los microprocesadores.
[10] Unidad de medida de almacenamiento de información.
[11] Memoria de trabajo del sistema operativo.

El origen del *Pack Dúo* fue la culminación de una campaña, lanzada a principio del siglo XXI, de precios bajos en la que la compañía *Amena*, actualmente *Orange*, permitía "duar" (enlazar) dos líneas de la compañía, estableciéndose una tarifa de llamadas entre ellos de 5 pts/min. Posteriormente, se emitieron paquetes de dos terminales con dicho contrato ya establecido.

Actualmente, sigue existiendo la influencia de grupos sociales de primer orden como los padres a sus hijos. Estos, generalmente, contratan la línea de sus hijos con la misma operadora, que ellos utilizan, con el objetivo de disminuir los costes. Actualmente, la mayoría de operadoras presentan tarifas ventajosas entre sus clientes, llegando a ofrecer, con alguna limitación, llamadas entre iguales a "coste 0". Se puede ver en la siguiente tabla estas condiciones para algunas operadoras:

OPERADOR	*TARIFA*	*COSTE MÍNIMO*	*PRECIO AL MISMO OPERADOR*
orange	*Ardilla 12*	12 €	0 €/min, desde la segunda llamada al día
vodafone	*Tarifa XS*	9 €	0 €/min, desde el 2º minuto de cada llamada
yoigo	*La del 6*	0 €	Máximo 60 min a 0 € entre clientes
Carrefour MÓVIL Sencillo y barato (OMV)	*Tarifa Contrato*	5 €	Máximo 10 min/llamada a 0 € entre clientes
tuenti (OMV)	*Tarifa Tuenti*	0 €	0 €/min y establecimiento de llamada gratuito entre clientes
simyo (OMV)	*Tarifa 0 y 8*	0 €	Máximo 10 min/llamada a 0 € entre clientes
blau (OMV)	*Tarifa Blau*	6 €	Máximo 10 min/llamada a 0 € entre clientes

Tabla 1: Condiciones de llamadas a "0 euros" entre mismos operadores.
(Fuente: Elaboración propia a partir de consulta de las tarifas de los distintos operadores).

Familia

El grupo social que posiblemente presente una mayor repercusión es la familia. Entendemos como tal un grupo social primario, cuya influencia sobre la personalidad, actitudes y motivaciones del individuo es muy poderosa. Se manifiestan entonces ideas del tipo: la familia como unidad económica de compra o abarcar los distintos roles de los miembros de la familiar.

Como veníamos indicando, las operadoras presentan tarifas más bajas entre usuarios, como hemos visto generalmente a 0 €/min, con ciertas condiciones, dependiendo de la operadora. Estas estrategias, suelen ser motivadas para la captación de clientes mediante la influencia de los grupos sociales. Como vemos, la familia es, si cabe, el grupo social más influyente y esto lo saben las operadoras, que proponen tarifas para captar a la familia al completo. Estas tarifas suelen ser muy competitivas en precio, y en muchos casos a "coste 0" sin condiciones. Por ejemplo, encontramos el plan "*Entre Nosotros*" de *Orange*, que se puede ver en la figura siguiente:

Fig. 16: Tarifa "*Entre Nosotros*" de *Orange*. (Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de *Orange*).

Se muestra en la captura de pantalla: "*Orange* te lo pone fácil: habla con tu pareja, hijos, padres, hermanos… cuando quieras y gratis". Campañas como esta provocan la influencia de un miembro sobre el resto de la familia para que contrate la línea con su mismo operador, en este caso *Orange*.

Otro caso que se podría analizar sería el de *Movistar* con su paquete *Movistar Fusión TV Familiar*. Este paquete hace protagonista a toda la familia, incluyendo: línea de móvil, línea fija, ADSL y televisión. Adicionalmente, permiten añadir 4 líneas más de móviles al paquete. Las características del paquete, que podemos ver en la figura 16,

ponen de manifiesto la influencia que puede ejercer toda la unidad familiar sobre el cabeza de familia para que solicite el paquete integrado, reduciendo costes y apostando por productos y servicios para atender la totalidad de necesidades del núcleo familiar.

Fig. 17: Tarifa " *Movistar Fusión TV Familiar*". (Fuente: Elaboración Propia a partir de la Web de *Movistar*).

1.1.2 Factores situacionales

Existen multitud de factores situacionales, los más comunes están representados en la figura 18:

Fig. 18: Factores situacionales que afectan al CPC.
(Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2005)).

Como podemos ver, son seis los factores más importantes, haciendo una especial mención al ambiente físico – aspectos físicos y espaciales del ambiente en el que se desarrolla la actividad de consumo – y el ambiente social – efecto que otras personas tienen en el consumidor durante la situación de compra –.

El ambiente físico y social que atañe a las operadoras es múltiple. En los días en que estamos, podemos arreglarnos para darnos de alta a través de Internet, estando en nuestro poder el control total de los ambientes físicos y sociales durante el proceso de compra. Sin embargo, atendiendo a los puntos de venta a los que podemos asistir, nos encontramos con 2 posibles ambientes:

Fig. 19: Stand de *Movistar* en centro comercial.

En una primera forma de disposición de las tiendas podríamos considerar aquellos *stands*, *corners* o tiendas efímeras situadas en centros comerciales. Esta situación la podríamos considerar intermedia entre la compra en internet y la compra en un punto de venta con infraestructura propia, debido a que en el primer caso el ambiente físico y social está totalmente controlado por el cliente y en la tercera situación por la operadora. En el caso que nos ocupa existe un control por un tercer agente – el centro comercial – ajeno a operadora y cliente. Estos puntos de venta están caracterizados por contar con menor cantidad de terminales y accesorios. Presentan un espacio, a menudo, muy reducido y poco agradable hacia el cliente. Podríamos considerarlo como una antítesis a los puntos de venta de *Apple* – considerados como el *summun* del control del ambiente físico y social –.

Fig. 20: Tienda "física" de *Vodafone*.

En el segundo caso, encontramos las tiendas con infraestructura, que ocupan los operadores, sin pertenecer a ningún centro comercial. Generalmente presentan más stock de productos, unas mejores condiciones ambientales: mayor iluminación –especialmente en zonas estratégicas como por ejemplo sobre los terminales expuestos o las tarifas –, más personal de atención al cliente, condiciones visuales y acústicas más cuidadas… Aspectos que podrían influir de una manera más determinante, a favor del consumo, que en el caso de puntos de venta vinculados a hipermercados.

1.2 Factores internos que afectan al CDC

Los principales factores internos que afectan al comportamiento del consumidor se muestran en la figura siguiente (Fig. 21):

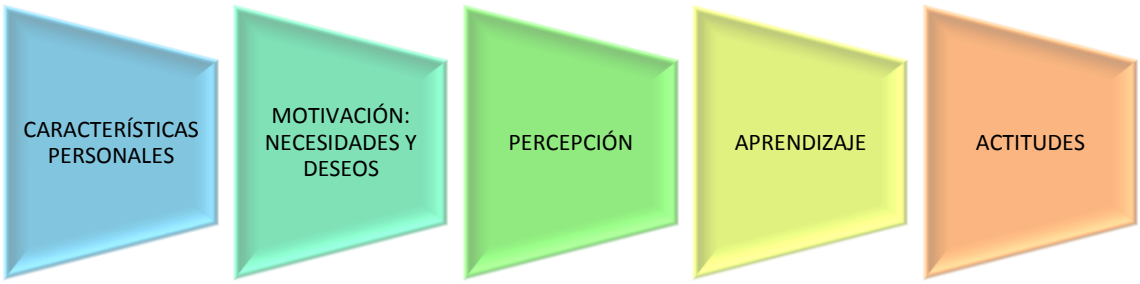


Fig. 21: Factores internos que afectan al CDC.
(Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2005)).

En cuanto a las características personales, influyen con una relevancia importante: la personalidad, el autoconcepto y el estilo de vida. Entendemos por personalidad aquellas características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en la que una persona responde a su ambiente. Parece lógico pensar que no todos respondemos de manera idéntica ante las estrategias formuladas por las operadoras. De esta forma, habrá personas que se sientan más motivadas por cualquier tipo de oferta que le lancen y otras que no. Este último concepto puede extenderse a ofertas concretas; por ejemplo, a un individuo le podría interesar una oferta de rebaja de su facturación, mientras que a otros les podría interesar, por ejemplo, los paquetes familiares que hemos visto. Muy relacionado con esto está el autoconcepto, es decir, la percepción de sí mismo del individuo. Existen individuos hedonistas que pudieran emplear el teléfono móvil prácticamente como un accesorio más o fanáticos de la tecnología a los que les interesaría, indudablemente, más ofertas relacionadas con la concesión o subvención de terminales que las estrictamente relacionadas con las ofertas sobre la tarifa de precios.

Un tercer factor incidente en las características personales es el estilo de vida, es decir, un patrón de consumo que refleja las alternativas que considera una persona para decidir cómo gasta su tiempo y dinero. En este ámbito, y recordando, como ya vimos en la introducción, que las líneas de teléfono móvil presentan una penetración superior al 100%, podría parecer una utopía la existencia de personas que no tengan ni deseen tener teléfonos móviles. Estas personas esgrimen razones como: no encontrar sentido a estar localizable la mayor parte del tiempo o que si alguien necesita localizarte urgentemente, sin poder esperar, suele ser porque le interesa más a él que a ti. Como ejemplo, para dar fé de esto, tenemos el caso del cantante "Melendi", conocido por ser *coach* del exitoso programa "*La Voz*", que en una reciente entrevista al diario *20 minutos*, afirmaba que desde hacía 2 años no tenía línea móvil.

La motivación que ensalza los deseos y necesidades son fuerzas que impulsan al individuo a la acción de compra. Una vez que se desencadena el proceso, también influye la percepción, el aprendizaje y las actitudes, que actúan caracterizando el comportamiento para lograr satisfacer la meta o necesidad de satisfacción, tal y como se muestra en la figura 22:

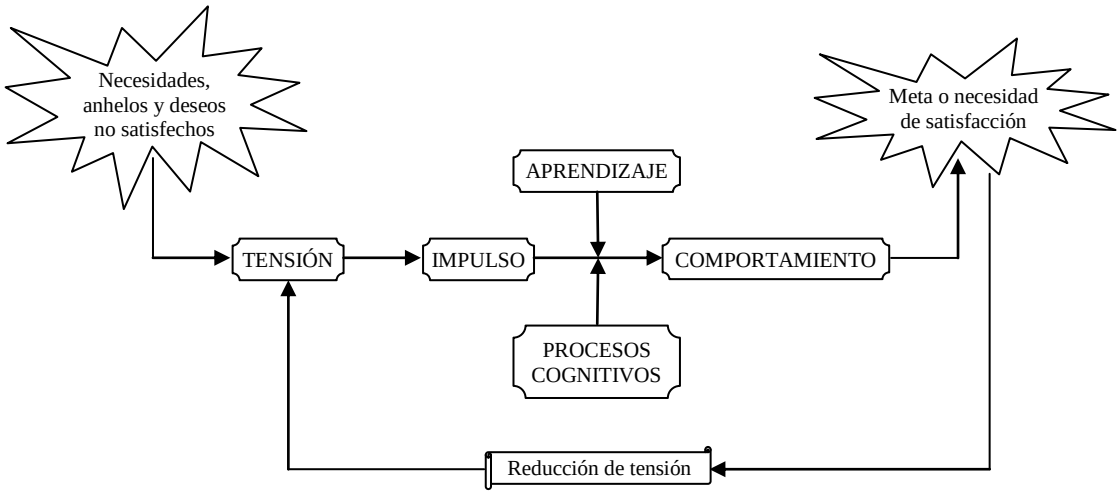


Fig. 22: Factores internos que afectan al CPC.
(Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2005)).

Visualizando la figura 22, trataremos de explicar este proceso. Inherentemente a la existencia de necesidades, anhelos o deseos – cuando se trata de un bien o servicio concreto – no satisfechos, existe una tensión en aumento en los individuos, mientras que estos no sean satisfechos. La misiva humana trata de reducir esta tensión, con mayor rapidez cuanta mayor magnitud presente la tensión, y forma de hacerlo es a través de comportamientos que piensan que satisfacen sus necesidades.

La primera evidencia de la tensión surge como un impulso de compra, es decir, el individuo se percata de que la eliminación de la tensión conllevará una compra, y esto lo incita – o lo impulsa – a ello. Es, en este momento, cuando acechan los estímulos – unidades de información que ingresan en el individuo a través de los sentidos –, procedentes del exterior. Parte de estos estímulos – los estímulos iniciales con partes agregadas u omitidas – ingresan en el subconsciente, modelando la visión del mundo del individuo. Estes sistema es el que genera el aprendizaje, mediante el cual los individuos adquieren un comportamiento de compra y consumo. Sin embargo, los estímulos no afectan a todos los individuos por igual; es más, el aprendizaje que generan en el individuo está fuertemente definido por su componente cognitiva – estado mental –. Esto se entiende desde la perspectiva de que no todos los individuos constituyen el mismo conglomerado con la experiencia y las informaciones adquiridas, de forma que la estructura de las percepciones del entorno y sus preferencias son totalmente dependientes del individuo.

Mediante el aprendizaje y los procesos cognitivos los individuos generan y desarrollan un comportamiento. Entendiendo como tal el acto cuyo fin será lograr satisfacer el deseo o necesidad que se definió al principio y que logrará satisfacer el estado de tensión en que se encuentra el individuo. También afectará el estado mental del individuo, pues no todas las mentes reaccionan igual, así se constituye un conglomerado con la experiencia y las informaciones adquiridas, que le permiten estructurar sus percepciones del entorno y sus preferencias. De esta manera condicionamos nuestra forma de responder.

Para comprender mejor el proceso, se mostrará un ejemplo de esto:

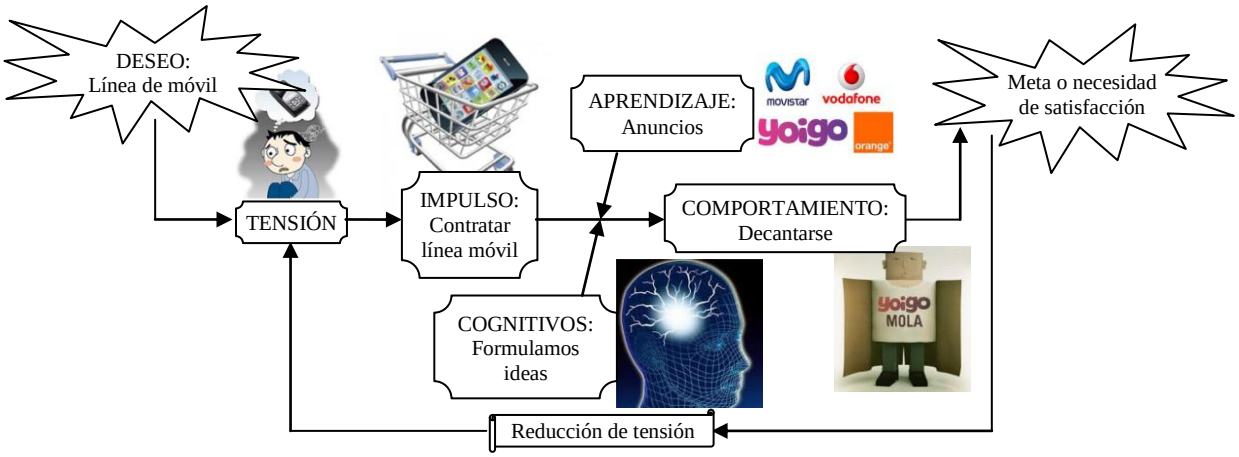


Fig. 23: Ejemplo de factores internos que afectan al CDC en el caso de operadoras móviles. (Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2005)).

Observando el proceso, con el ejemplo aplicado a las operadoras móviles, podríamos enunciarlo de la manera que sigue. En primera instancia, el individuo tomado como ejemplo, se percata de un imperioso deseo de disponer de una línea móvil de datos y de voz. Este deseo, aunque no es de primer orden, le provoca una fuerte tensión, que no desaparecerá hasta que consiga su propósito – disponer de la línea –. Por tanto, motivado por esta tensión, al individuo le surge una necesidad, un impulso de contratar una línea móvil.

En este momento dos factores entran en juego. Por un lado, estímulos provenientes del exterior, es decir, anuncios y publicidad: en revistas, en internet, en el periódico, en la televisión o incluso información personal solicitada por nuestro individuo en un punto de venta. Estos estímulos pueden proceder del entorno de *Movistar*, *Vodafone*, *Orange*, *Yoigo* o alguna OMV. La información que desprende esta publicidad, en mayor o menor medida y en forma de percepciones, va calando en la mente de nuestro individuo, formándose el aprendizaje de nuestro individuo ejemplo. A su vez y por otro lado, se presentan los procesos cognitivos, que se formulan en la mente de nuestro individuo. Como ejemplos, en la mente de nuestro individuo circulan los siguientes: su mejor amigo tiene su línea con *Movistar* y está realmente contento; por su personalidad se siente más representado con *Yoigo*; es incrédulo con las OMV al no poseer red propia y al informarse en los puntos de venta no le ha gustado el trato ofrecido por el personal de *Orange* y *Vodafone*.

Conjugando tanto el aprendizaje derivado del proceso, como las capacidades cognitivas de nuestro individuo ejemplo, este se comporta y se decanta por dar de alta su línea con *Yoigo*. De esta manera se satisface su deseo y desaparece su tensión.

1.3 El proceso de decisión de compra

En el último ejemplo, se ha considerado un proceso de compra en el que se reflejaba la importancia de los factores internos a la hora del comportamiento de compra del consumidor. Principalmente se basa en: la tensión – estado emocional (interno) del consumidor –, el apredizaje interno del individuo, los factores cognitivos – y por tanto internos – de éste y finalmente en el comportamiento que genera en el individuo.

Sin embargo, en esta sección pretendemos abordar el proceso de decisión de compra, sistematizándolo a los factores objetivos que se muestran en la siguiente figura (figura 24):

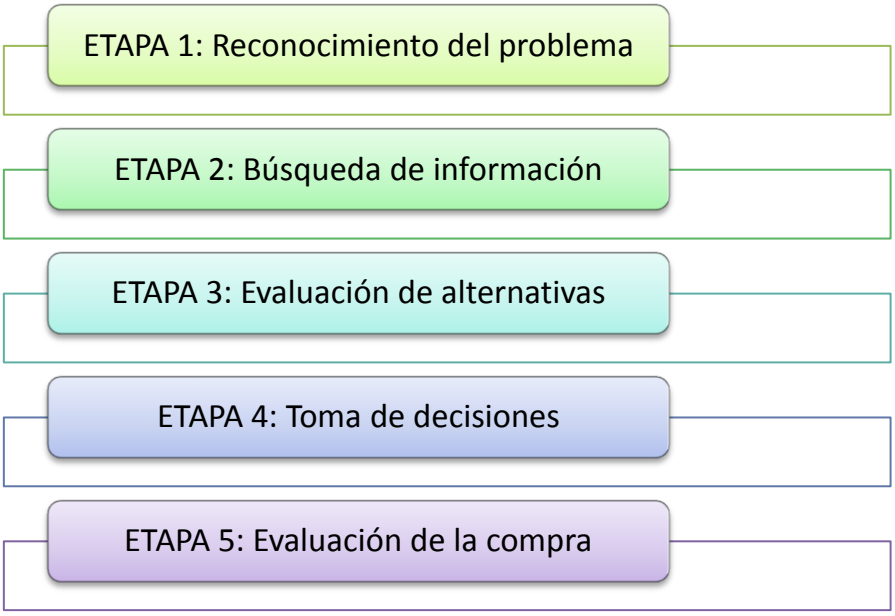


Fig. 24: Fases del proceso de decisión de compra.
(Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2005)).

Veamos las diferentes etapas con algo más de detalle.

1.3.1 Reconocimiento del problema

El problema que surge es la discrepancia entre un estado real y el estado ideal correspondiente. Dicho de otra manera, esta diferencia podría interpretarse como lo que el individuo desea o pretende y no tiene la posibilidad de emplear o disponer. El origen de los problemas en entornos de operadoras móviles, como hemos visto, son múltiples. Podemos encontrar el más simple, como sería disponer de una línea móvil hasta otros más elaborados como pueden ser: abaratar las facturas; cambiar de terminal móvil aprovechando una promoción; insatisfacción con la calidad de servicio del operador; insatisfacción con la atención al cliente del operador; deseo de tarifas más simples; aprovechar promociones temporales; deseo de una mayor imagen o reputación del operador… Todos estos problemas, de una manera u otra, derivan en el mercado de ofertas de operadores móviles, bien sea para dar de alta una nueva línea o para trasladar el número de teléfono de que se dispone al nuevo operador (portabilidad).

En el proceso del reconocimiento, o mejor dicho en su estímulo, se detectan 4 factores principales. Estos cuatro factores son: magnitud de la discrepancia, importancia del problema, urgencia para resolver el problema y la previsibilidad del problema. La magnitud de la discrepancia, es decir, la diferencia entre el estado ideal y real, no la podríamos considerar muy elevada, pues en el caso de no disponer de una línea de telefonía móvil hasta el momento, existen multitud de productos sustitutivos, como por ejemplo cabinas teléfonicas (aunque actualmente están en decadencia) o las propias líneas fijas. En el resto de casos expuestos, su factor común es la existencia de una línea móvil previa y el problema radica en alcanzar una portabilidad en búsqueda de mayores beneficios; por lo cual, la magnitud de la discrepancia no es muy elevada, ya que en todos casos se alcanza, en menor o mayor medida, la finalidad de la línea móvil. En cuanto a la importancia y la urgencia para resolver el problema, podemos indicar que no es un problema considerable como importante o urgente. Siempre se ha vivido sin líneas móviles y, en la mayoría de los casos que estamos considerando, se trata de portabilidades – es decir, el individuo ya dispone previamente de una línea –. Sin embargo, nos encontramos en la sociedad de la inmediatez, donde todo adquiere un carácter inminente y queremos todo inmediatamente. En lo que a la previsibilidad del problema respecta, tendremos que decir que, aunque *a priori* es bastante previsible hay que considerar el cambio de hábitos, mayor empleo de internet desde la línea, reducción o ampliación de la duración de las llamadas, ofertas de otras operadoras que presentan una componente más imprevisible…

Una vez vistos estos factores podemos concluir que es un problema no urgente, que requiere de una planificación y que, aunque las tarifas mensuales no suponen un elevado coste, teniendo en cuenta una permanencia con la operadora, en un horizonte temporal a medio plazo, el volumen de gastos es considerable. Por tanto podemos calificar el problema como una compra de implicación media.

1.3.2 Búsqueda de información

Los consumidores que experimentan una necesidad – problema – se inclinarán a buscar información. Podemos distinguir dos niveles. El estado de búsqueda liviano se denomina atención intensificada. En este nivel, el consumidor simplemente se muestra más receptivo con la información sobre un determinado producto. El siguiente nivel es el de la búsqueda activa de información: búsqueda de material de lectura, consultas a

amigos, investigación por internet y visitas a los puntos de venta. Las posibles fuentes de información se engloban en cuatro grupos: fuentes personales (familia, amigos, vecinos o conocidos); fuentes comerciales (publicidad, sitios Web, vendedores, intermediarios o embalajes); fuentes públicas (medios de comunicación u organizaciones de consumidores) y fuentes de la experiencia propia (manejo, examen o utilización del producto).

Podemos incidir en que la búsqueda de una línea móvil engloba un proceso de búsqueda de información activa, donde los puntos principales de información provienen de: fuentes personales, grupos sociales y familia – vistos con anterioridad –; fuentes comerciales (páginas Web de las operadoras, páginas *online* de comparación de tarifas o información solicitada en los puntos de venta); en cuanto a las fuentes públicas, destacamos las revistas y páginas Web de terminales móviles, que son las que más información sobre este ámbito presentan y, en mayor medida, los anuncios emitidos en televisión. En la siguiente tabla podemos ver ejemplos de las fuentes de información:

FUENTES	*TIPO*	*EJEMPLOS*
Personales	Grupos sociales y familia	Padres que informan a hijos sobre su operadora, o viceversa. Opiniones y experiencias que proporcionan amigos…
Comerciales	Webs de operadoras	http://www.movistar.es ; http://www.vodafone.es ; http://www.yoigo.es ; u OMV como http://www.pepephone.es
	Páginas de comparación	De forma genérica: http://www.phonehouse.es/ Específicamente de tarifas: http://www.supertarifa.com ; http://www.movilonia.com/comparador-tarifas-moviles ó http://www.doctorsim.com/tour.html
	Puntos de venta	Tanto en puntos de venta especialidados en cada operadora, como puntos de venta comunes (Ej. tiendas *Phone House* o infraestructuras compartidas por operadoras en hipermercados)
Públicas	Revistas en papel	Moviles Magazine o Stuff
	Revistas on - line	http://www.larevistamovil.com ; http://www.movilfonia.com http://www.xataka.com/
	Anuncios en TV	Hoy en día todas las principales compañías que poseen redes propias (e incluso alguna OMV) anuncian sus tarifas en TV.

Tabla 2: Ejemplos de búsqueda de información en el caso de operadoras móviles. (Fuente: Elaboración propia).

1.3.3 Evaluación de alternativas

Una vez que el consumidor ha buscado información, ¿cómo procesa esta información competitiva y emite un juicio definitivo? Existen varios procesos de evaluación de decisiones que presentan una orientación cognoscitiva, lo que significa que se forman juicios principalmente sobre una base consciente y racional.

Los procesos de evaluación se apoyan en algunos conceptos básicos. Al buscar ciertos beneficios el potencial comprador ve cada producto como un conjunto de atributos con distintas capacidades que reportarán unos beneficios que ayudará a satisfacer la necesidad. Estos atributos, evidentemente, dependerán del producto en cuestión; por poner un ejemplo, para una cámara de fotos se podría considerar: la nitidez de la imagen, las velocidades de obturador, el tamaño de la cámara y el precio. Sin embargo, estos atributos no tendrán nada que ver en el sector de la telefonía móvil que nos ocupa. Durante la evaluación de las alternativas, el consumidor desarrolla un conjunto de creencias de marca, es decir, la posición que tiene cada marca respecto a cada atributo. El conjunto de creencias de la marca dada, que constituye la imagen de marca, varía con las experiencias del consumidor, a través de los efectos de percepción, distorsión y retención selectiva.

En última instancia, el consumidor adopta actitudes frente a las distintas marcas, a través de una metodología de evaluación de atributos.

Veamos esto mediante un ejemplo. El individuo que está considerando cambiar de compañía, tras recabar información, considera la evaluación de 4 posibles alternativas: *Movistar*, *Orange*, *Yoigo* ó *Pepephone*. Para esta evaluación se consideran las ofertas de las operadoras en base, también, a 4 factores: precio de las tarifas de voz y datos, oferta de terminales que ofrecen a la hora de formalizar el contrato, calidad de servicio y atención al cliente, y duración del contrato de permanencia. Al igual que la mayoría de usuarios, nuestro individuo ejemplo, considera varios factores y cada uno con una importancia distinta a los demás, es por ello que asigna un peso determinado a cada factor:

- Precio de tarifas de voz y datos → 50%
- Terminal que ofrecen al formalizar el contrato → 30%
- Calidad de servicio y atención al cliente → 10%

- Duración del contrato de permanencia → 10%

Para evaluar las distintas alternativas, asignamos a cada marca, y para cada categoría de atributo que consideramos una calificación. La suma de los productos de las calificaciones multiplicadas por su peso, respecto a cada atributo, nos da una calificación relativa entre las distintas operadoras:

COMPAÑÍA	PRECIO DE TARIFAS			TERMINAL OFRECIDO			CALIDAD			CONTRATO			
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	Σ(3)
movistar	7	50%	3.5	9	30%	2.7	9	10%	0.9	4	10%	0.4	**7.5**
orange	6	50%	3	7	30%	2.1	8	10%	0.8	6	10%	0.6	**6.5**
yoigo	8	50%	4	2	30%	0.6	7	10%	0.7	3	10%	0.3	**5.6**
pepephone.com	10	50%	5	2	30%	0.6	6	10%	0.6	10	10%	1	**7.2**

(1) Calificación que el individuo otorga a cada atributo según intuye que corresponde.
(2) Peso o influencia de cada atributo en la decisión final.
(3) Calificación ponderada ((1) x (2)).
Σ (3) → Calificación final de la compañía ponderando las calificaciones obtenidas en cada atributo con su peso correspondiente.

Tabla 3: Evaluación de cuatro operadoras de telefonía móvil atendiendo a cuatro atributos. (Fuente: Elaboración propia).

De esta manera, y atendiendo a unas posibles calificaciones que asigna el cliente potencial a cada atributo – que se pueden observar en las columnas (1) – y el peso de esos atributos – mecionados en el párrafo anterior – podemos establecer una puntuación para cada operadora. De esta manera el ranking quedará de la forma que sigue:

CLASIFICACIÓN	OPERADOR	NOTA FINAL
1º	*Movistar*	7.5
2º	*Pepephone*	7.2
3º	*Orange*	6.5
4º	*Yoigo*	5.6

Tabla 4: Clasificación de las operadoras atendiendo a los cuatro atributos considerados. (Fuente: Elaboración propia)

Como se aprecia, según los criterios que nuestro individuo ejemplo ha considerado, su peso asignado y las percepciones asignadas a cada compañía en los distintos ámbitos, la operadora *Movistar* es la que más beneficios reporta (en función de los atributos a los que es sensible el individuo ejemplo). De esta manera la intención de compra se decantará a favor de *Movistar*.

1.3.4 Toma de decisiones

En la etapa de evaluación, el consumidor ha desarrollado preferencias respecto a las marcas del conjunto de elección y también podría formular una intención de comprar la marca preferida. Sin embargo, dos factores pueden interponerse entre la intención y la decisión de compra.

El primer factor son las actitudes de otros. El grado en que la actitud de otra persona reduce el atractivo de la alternativa que uno prefiere depende de dos cosas: (1) la intensidad de la actitud negativa de la otra persona hacia la alternativa preferida por el consumidor y (2) la motivación que tiene el consumidor para acceder a los deseos de la otra persona. La influencia de otros se vuelve aún más compleja cuando varias personas cercanas al comprador tienen opiniones contradictorias y a este último le gustaría complacer a todas.

El segundo factor lo constituyen los factores de situación inesperados que podrían surgir para modificar la intención de compra. El consumidor podría perder su trabajo, alguna otra compra podría hacerse más urgente o el dependiente de una tienda podría provocarle rechazo. Es por esto que las preferencias, e incluso las intenciones de compra, no son predictores totalmente confiables de la conducta de compra.

De esta forma, continuando con nuestro individuo ejemplo, este podría guiarse por consejos de terceros – familiares u otros grupos sociales – que le hicieran cambiar de opinión en su intención de compra con *Movistar* y su decisión final. Adicionalmente, si el individuo ejemplo, viera mermada sus fuentes de ingresos, éste podría rechazar una tarifa de pospago y decantarse por una de prepago o bien contratar únicamente línea de voz y dejar de lado la inclusión de línea de datos, afectando notablemente a todos los atributos considerados en el proceso de evaluación. En un caso más drástico podría dejar de lado, momentáneamente, su intención de adquirir una línea de telefonía movil,

o incluso un trato muy desfavorable, por parte del servicio comercial de *Movistar*, podría provocar un rechazo frontal del individuo hacia la operadora.

1.3.5 Evaluación de la compra

Después de comprar el producto, el consumidor pasa a la última etapa del proceso de compra, en la que experimentará cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. Por tanto, consideramos que la tarea comercial de las operadoras no termina cuando se compra el producto, sino que se debe vigilar la satisfacción después de la compra, las acciones posteriores a la compra y los usos del producto después de la compra.

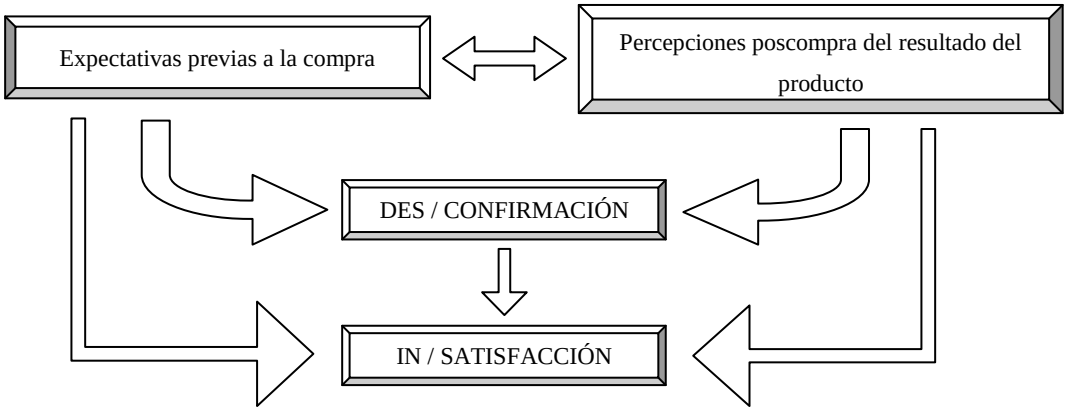


Fig. 25: Evaluación poscompra.
(Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2005)).

En la primera etapa analizada ("reconocimiento del problema") hablabamos de la diferencia entre el estado real – estado en el que se encuentra el consumidor en el momento de reconocer una necesidad o deseo – y estado ideal – cómo le gustaría encontrarse –. Una continuación de esto es lo que estamos representando en la figura 25, de manera que en la medida de discrepancia entre las expectativas previas a la compra y las percepciones posteriores a la compra, alcanzan el estado ideal del que habíamos hablado. Si las expectativas creadas – estado ideal deseado –, no se logran alcanzar con las percepciones de poscompra del producto nos encontraremos en un estado de desconfirmación que contribuye a generar una insatisfacción en el cliente. Mientras que en el caso de alcanzarse, sería una compra satisfactoria.

Atendiendo a los problemas que habíamos mencionado con anterioridad, el problema de insatisfacción se produciría en las situaciones en que: no se lograse abaratar las facturas; el terminal móvil que logramos aprovechando una promoción no cumple con nuestras espectativas o lleva cláusulas abusivas, como la permanencia en la

compañía; la calidad de sevicio del operador es menor de la esperada; la atención al cliente del operador no es plenamente satisfactoria; las tarifas no son tan simples como podrían parecer, existiendo limitación de minutos, costes de finalización[12] elevados…; las promociones tarifarias tenían un límite; la imagen o reputación del operador no es la inicialmente esperada, sino que es inferior…

[12] Se entiende por coste de finalización el coste asociado a la realización de una llamada a otro operador distinto del que la origina, en comparación con llamadas entre mismos operadores.

2. FACTORES CONDICIONANTES DEL ÉXITO DE LA EMPRESA

Para explicar los factores condicionantes del éxito de las estrategias empresariales, eje fundamental de este capítulo, nos centraremos en el estudio del entorno genérico y específico. Concretaremos dichos análisis mediante las herramientas analíticas PESTA (factores político – legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medio ambientales) y el modelo de las Cinco Fuerzas (Porter, 1982). Si bien el primer tipo de estudio nos ofrece una visión general del sector, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter nos ofrece una observación del grado de atractivo de la empresa (a mayor atractivo de la empresa normalmente están asociados mayores beneficios, es decir, mayor éxito).

2.1 Análisis PESTA

El análisis PESTA clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. Dichos factores son: político – legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y, en ciertos casos, algunos autores consideran los problemas del medio ambiente como un factor diferenciado, dando lugar a las siglas PESTA.

Fig. 26: Dimensiones del análisis PESTA que se aplican al presente proyecto. (Fuente: Elaboración propia).

En el caso que nos incumbe, los factores medioambientales no son específicamente relevantes. Dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un listado amplio a tener en cuenta, que deberá se adaptado a cada situación, como puede ser un país, o conjunto de países, una determinada industria, sector o empresa. En los siguientes subapartados se analizan cada una de estas dimensiones.

2.1.1 Factores político – legales

Los factores políticos y legales establecen las "reglas del juego" en las que se desenvuelven las empresas. En todo sistema económico, las distintas organizaciones cumplen una serie de funciones y, para ejercerlas, se emiten normas y regulaciones. La cantidad e intensidad de las mismas oscila enormemente entre los diversos sectores y organizaciones. Las influencias del gobierno son básicas en algunos sectores económicos, hasta el punto, en algunos casos (como por ejemplo el de los casinos), que la capacidad de decisión de las empresas contenidas en ellos está seriamente limitada. En definitiva, todos los administradores están rodeados por una telaraña de leyes, reglamentos y mandatos judiciales, y no sólo a nivel nacional, sino también provincial y local.

Entre los objetivos de la regulación sectorial cabe destacar la protección del consumidor o usuario, la seguridad en el suministro de productos estratégicos, o la propia consecución de fines políticos generalmente aceptados por la sociedad, como el pluralismo informativo o la protección del medio ambiente. Pero además, en algunos casos, la regulación también tiene entre sus objetivos el de velar por el funcionamiento competitivo de los correspondientes mercados. En particular, éste es el caso en los sectores de: energía, servicios postales, transporte ferroviario y, el que nos incumbe, es decir, las telecomunicaciones. Tras un proceso de liberalización es preciso establecer normativas para garantizar que podrán entrar y sobrevivir nuevos competidores y que el proceso de liberalización sea consistente.

Un ejemplo paradigmático es el de los mercados de telecomunicaciones, cuyo proceso de liberalización en las últimas décadas ha puesto fin al esquema vigente hasta entonces. En este ámbito la apertura a la entrada de nuevos operadores ha venido acompañada de una nueva e intensa regulación sectorial.

Desde la perspectiva teórica la regulación del sector tiene su justificación en la existencia de "fallos de mercado", esto es, situaciones en las que, por determinadas razones, el libre juego de la oferta y la demanda no permite lograr la asignación más eficiente de los recursos; la que maximiza el bienestar general. En general, son tres los principales "fallos de mercado" en el ámbito de las telecomunicaciones: monopolios naturales, externalidades positivas o negativas e información asimétrica.

En primer lugar existen infraestructuras físicas que presentan elementos de monopolio natural – es el caso de las redes de comunicación de *Movistar*, *Vodafone*, *Orange* o *Yoigo* sobre las cuales no tienen derecho de propiedad los OMV, o bien en el caso de líneas fijas las extensiones de red de *Movistar* –. Parece que los operadores que dispongan de estos elementos serán más eficientes que los restantes. En otras palabras, no resulta económicamente rentable replicar infraestructuras (antenas de telefonía móvil entre otras) que ya han sido desplegadas y, por tanto, se trata de recursos esenciales para poder operar, que deben ser compartidos por los distintos operadores. Las infraestructuras y servicio (derivados de la posesión de una red propia) generan unos beneficios para el conjunto de la sociedad que no repercuten directamente sobre el operador encargado de construirlos, mantenerlos o prestarlos. De esta manera la provisión de infraestructuras se encarga a unos pocos operadores (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*) – operadores incumbentes –, con obligaciones de "servicio universal" (es decir, compartir infraestructuras). De esta manera, el desarrollo de infraestructuras genera efectos externos positivos que no serán percibidos por el operador que realizó la instalación si no puede apropiarse de los rendimientos de dicha inversión, debido a las obligaciones de servicio universal, con el riesgo de una menor inversión en las infraestructuras ya construídas y su mantenimiento y mejora. Es un verdadero reto conseguir una regulación eficiente, que permita conciliar la entrada de nuevos competidores y fomente la innovación por parte del operador ya instalado. En tercer lugar, como en otros mercados de servicios, existe información asimétrica entre los operadores y el consumidor pero, sobre todo entre el incumbente – operador que concede el uso de su red a un tercero – y el resto de competidores. Para ello, la regulación establece obligaciones de transparencia en cuanto a precios o costes, así como obligaciones de contabilidad separada, tratando de evitar el establecimiento de barreras de entrada para nuevos operadores y abusos con respecto a los clientes.

Adicionalmente y completando los objetivos de la regulación sectorial, nos encontramos con la regulación hacia la defensa de la competencia. Se trata de concentrar los distintos instrumentos de defensa de la competencia en un único objetivo: la maximización de la eficiencia. El proceso competitivo es el principal motor para la disciplina de los operadores y, por tanto, para la búsqueda de la eficiencia productiva y asignativa. Así, es preciso establecer determinados límites económicos a la conducta de los operadores con un único fin: evitar actuaciones individuales o colectivas que provoquen un deterioro del nivel competitivo del sector. Se presentan dos características importantes: por una parte, no trata de proteger a los competidores, sino que el fin último es proteger el propio proceso competitivo. Por otra, tratar siempre de minimizar la intromisión en la libre toma de decisiones, de forma que se proporcione la mayor libertad posible al "juego" del sector.

En la siguiente figura (figura 27), podemos observar los instrumentos o factores de regulación:

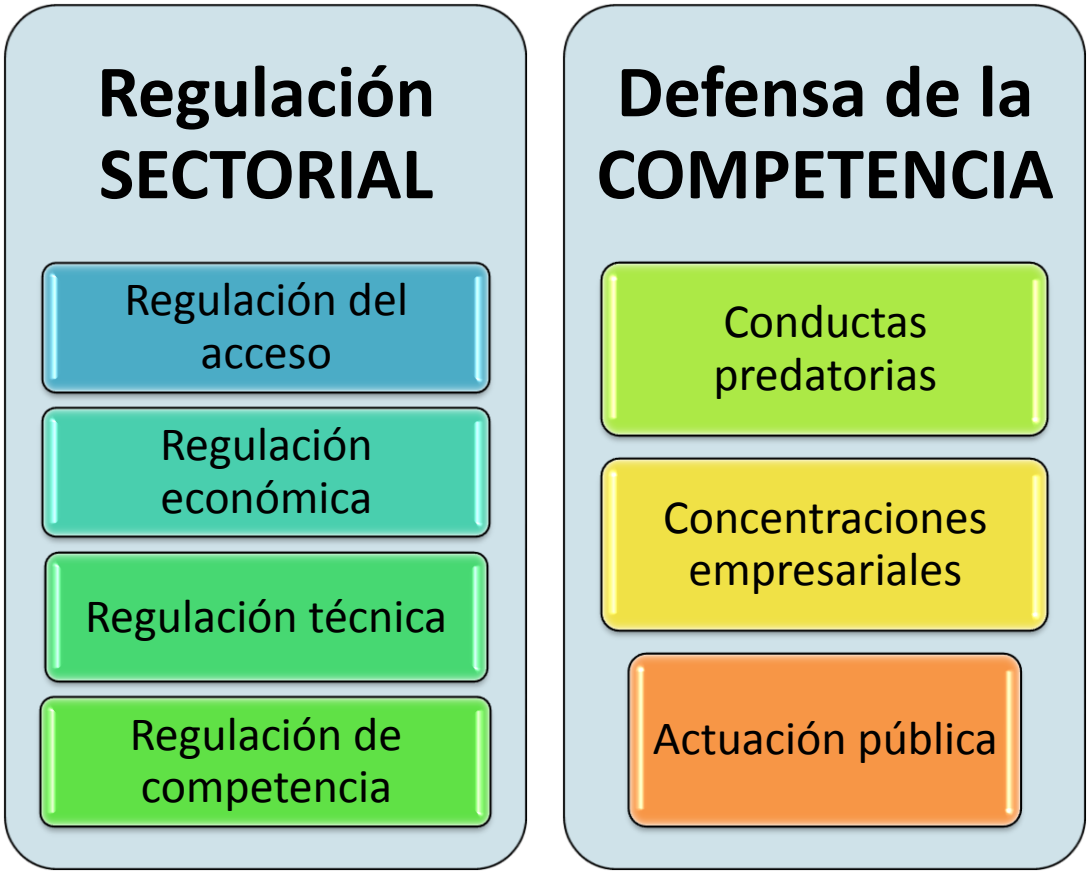


Fig. 27: Instrumentos de regulación del sector de telefonía móvil. (Fuente: Elaboración propia a partir de "*Regulación y competencia en telecomunicaciones: los retos derivados del nuevo marco normativo*" (Calviño, 2006)).

Con el fin de lograr sus múltiples objetivos, la regulación del sector suele contar con cuatro tipos de instrumentos:

- Regulación del acceso: Para garantizar que los operadores incumbentes que controlan las infraestructuras (*Movistar*, *Vodafone*, *Orange* y *Yoigo*) no impidan la entrada de nuevos operadores, imponiendo obligaciones de acceso equitativas, transparentes y no discriminatorias.
- Regulación económica: Fijando los precios de forma que se garantice que se aproximen a los costes de prestación de los servicios, no sólo en el ambito operadora – cliente final, sino también en el aspecto operadora incumbente – operadora sin red propia (OMV, o el caso de *Yoigo*[13]).
- Regulación técnica: Estableciendo los estándares necesarios en cuanto a calidad de servicios, para proteger a los consumidores y a la sociedad en general.
- Regulación de la competencia: Velando porque no se produzcan conductas empresariales colectivas o unilaterales, que puedan anular los efectos de la regulación.

Estos tipos de actuaciones, pueden concretarse de manera individual, mediante el establecimiento de decisiones concretas aplicables a un operador, iniciadas a través de denuncias o conflictos entre operadores. Adicionalmente, mencionar que la aplicación de la regulación se lleva a cabo de una manera un tanto asimétrica, siendo las operadoras dominantes las que están más sujetas a regulaciones y las más supervisadas.

En lo que a la defensa de la competencia respecta, suele seguir 3 líneas principales:

- Lucha contra las conductas empresariales predatorias, es decir, conductas agresivas por parte de empresas dominantes para excluir a las empresas que no tengan una posición marcada en el sector. Estas conductas son vigiladas y rechazadas, tanto si se intentan de forma colectiva (acuerdos o prácticas concertadas) o unilateralmente.

[13] *Yoigo* presenta una red propia sin abarcar todo el territorio español. En las zonas donde no presenta cobertura, mediante un acuerdo de colaboración, sus clientes emplean la red de *Movistar*.

- Control de los dominios empresariales, como medio para evitar cambios en la estructura competitiva de los mercados que puedan resultar un deterioro de la competencia efectiva.
- Influencia sobre la actuación del sector público, ya sea mediante recomendaciones (*advocacy*) o controlando sus decisiones (por ejemplo mediante la autorización de ayudas públicas).

La adjudicación del espectro radioeléctrico

Estamos en la proximidad de la reorganización del espectro radioeléctrico. Trataremos de explicar este concepto de forma muy liviana, sin entrar en aspectos técnicos. Las señales de telefonía móvil (además de las de televisión y radio) se emiten por ondas a una determinada frecuencia (número de ondas por segundo). Dos señales, evidentemente, no pueden utilizar la misma frecuencia en una misma zona, por tanto, se deben de diferenciar las distintas frecuencias de operación para que no existan interferencias. El espectro radioeléctrico es el conjunto de todas estas frecuencias, desde la más baja hasta la más alta que se pueda utilizar, dependiendo del servicio que sea (notaremos que, aunque también las señales de radio y televisión viajan por ondas, no emplean frecuencias similares entre sí, ni mucho menos con la telefonía móvil). Últimamente, y ante el creciente volumen de líneas de telefonía móvil, cada vez más masificadas, junto con un rango de frecuencias para actuar limitado, nos encontramos en un estado próximo a la saturación. De esta forma, se ampliará el espectro disponible, empleandose una regulación para un reparto por ley, además de emplear y promover el empleo de fórmulas (como la televisión digital) para lograr que la señal "ocupe" menos, promoviendo la eficiencia del espectro radioeléctrico, haciendo que se aproveche mejor. Asi, en el horizonte temporal de 2015, y mediante un fuerte proceso de asignación de frecuencias, se aumentará el espectro disponible en España para telecomunicaciones un 70% (pasando de los 360 MHz actuales hasta 610 MHz en 2015). Agrupando la reorganización, atendiendo a las frecuencias empleadas, nos encontramos con 3 bloques debidamente diferenciados:

- Bandas de 900 MHz y 1.800 MHz: Se exige a *Vodafone*, *Orange* y *Movistar* la devolución de cierto número de frecuencias que se sacarán a concurso. Se exigen inversiones a *Movistar* y *Vodafone*, como operadores incumbentes, de 80 y 160 millones de euros, respectivamente,

a la vez que se les impide la presencia en ambos concursos. *Orange* tiene una buena oportunidad para, a través del concurso de la banda de 900 MHz – a la que no se pueden presentar ni *Movistar* ni *Vodafone* –, adjudicarse un número de frecuencias que le permita mejorar su posición relativa frente a sus más directos competidores. Por su parte, el concurso de la banda de 1.800 MHz, parece elaborado a la medida de *Yoigo*, adjudicación que permitiría a la empresa completar su posición estratégica en la banda de 2.100 MHz, debido a que a esta adjudicación no se pueden presentar ninguno de sus más directos competidores – *Orange*, *Vodafone* y *Movistar* –.

- Banda de 800 MHz: Es la más atractiva tecnológicamente por sus buenas condiciones de propagación e idoneidad para la banda ancha y que es resultado del apagón analógico de la televisión, que permite liberar frecuencias. Es la licitación más apetecible, y parece que tanto *Movistar* como *Vodafone*, al tener veda en la de 900 y 1.800 MHz, apostarán muy fuerte por colocar en ella su presencia.
- Subasta de frecuencias de banda elevadas (2,6 GHz): Sin uso actual, pero que serán útiles para prestar servicios de banda ancha móvil en entornos urbanos. Está previsto que esta subasta sea convocada por las CCAA.

Los operadores móviles virtuales, no obstante, no parece que tengan músculo financiero suficiente para acudir a ninguno de los procesos de licitación, ni tampoco entra en su modelo de negocio (que está basado en prestar servicio sin licencia propia del espectro, alquilando su uso a terceros). No puede descartarse tampoco la irrupción de las empresas del cable en alguno de los procesos de licitación anteriores – especialmente en los concursos de 1.800 MHz ó 2,6 GHz –. *Yoigo*, que también posee experiencia en 2,6 GHz, podría acudir a la adjudicación de esta banda. No se debería descartar la entrada de terceras empresas extranjeras en las adjudicaciones. No sólo a empresas directamente competidoras en el mercado nacional (como puede ser *Jazztel* – en el segmento de banda ancha –), sino empresas de capital extranjero, bien inversores interesados en el mercado español o compañías extranjeras del sector.

2.1.2 Factores económicos

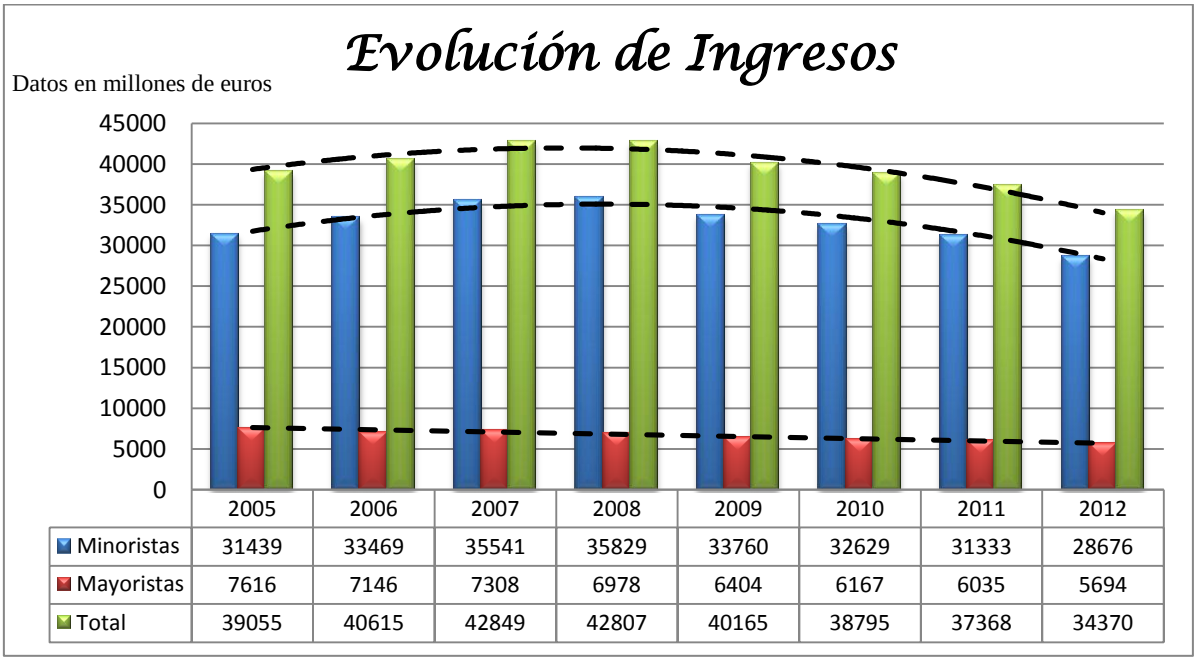
Es de todos sabido que estamos en una de las mayores crisis económica que se recuerda, por no decir la mayor. Comenzada en 2008 y originada en Estados Unidos, podemos mencionar como principales detonantes: los elevados precios de las materias primas – debido a una elevada inflación planetaria –, la sobrevalorización del producto, la crisis alimentaria y energética mundial, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Se podría decir que, si bien inicialmente estaba centrada en factores económicos, a dia de hoy y concretamente en España, repercute en la mayoría de ámbitos: sociales, políticos, tecnológicos… La crisis, iniciada en 2008, ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la "crisis de los países desarrollados", ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

Por su carácter globalizado y presión innovadora, el sector de la tecnología de la información y de las telecomunicaciones ha resistido mejor la reciente crisis internacional que cualquier otro sector. Las telecomunicaciones están asociadas a la productividad y son motor de crecimiento de un país, siendo elemento necesario para el impulso de la competitividad de la economía. La calidad de los servicios de telecomunicaciones es para los ciudadanos síntoma de bienestar y de calidad de vida, empleándose como palanca del cambio social. Como se indicaba al principio del párrafo, pese a la fuerte crisis que azota la mayoría de sectores, la situación en el sector telecomunicaciones es más favorable que en muchos otros. La principal causa de esto es que los servicios que se ofrecen por parte del sector son imprescindibles en la actividad cotidiana de prácticamente la totalidad de personas y empresas que viven en el país. Son dos los factores económicos importantes de este sector y que forman parte del motor de la economía española. Por un lado está su importantísima actividad inversora y, por el otro, su capacidad de creación de empleo, tanto de forma directa como indirecta. En este sentido la industria de las telecomunicaciones tiene la capacidad y la vocación de contribuir de manera significativa al cambio en el modelo económico, necesario para salir del entorno de crisis en el que nos encontramos actualmente (Cambil[14], 2012). En España, la reciente inversión en frecuencias móviles es buena prueba de la voluntad del sector de las telecomunicaciones de seguir siendo un dinamizador de la economía, ya

[14] Eduardo Cambil, director territorial de España en *Orange*.

que sus inversiones permitirán la implantación de nuevos servicios de comunicación, que contribuirán a la mejora de la productividad y la eficiencia del tejido empresarial español.

Sin embargo, y debido a que estamos en una apartado "económico", veamos en que punto se encuentra el sector telecomunicaciones, a través de los datos más objetivos que podamos encontrar, los números. Comenzamos analizando la evolución del sector según los ingresos logrados en los últimos 7 años (2005 – 2012). Estas cifras se muestran en la figura siguiente (figura 28):



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Minoristas	31439	33469	35541	35829	33760	32629	31333	28676
Mayoristas	7616	7146	7308	6978	6404	6167	6035	5694
Total	39055	40615	42849	42807	40165	38795	37368	34370

Fig. 28: Ingresos correspondientes al sector de las telecomunicaciones en periodo temporal 2005 - 2012. (Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, *CMT*).

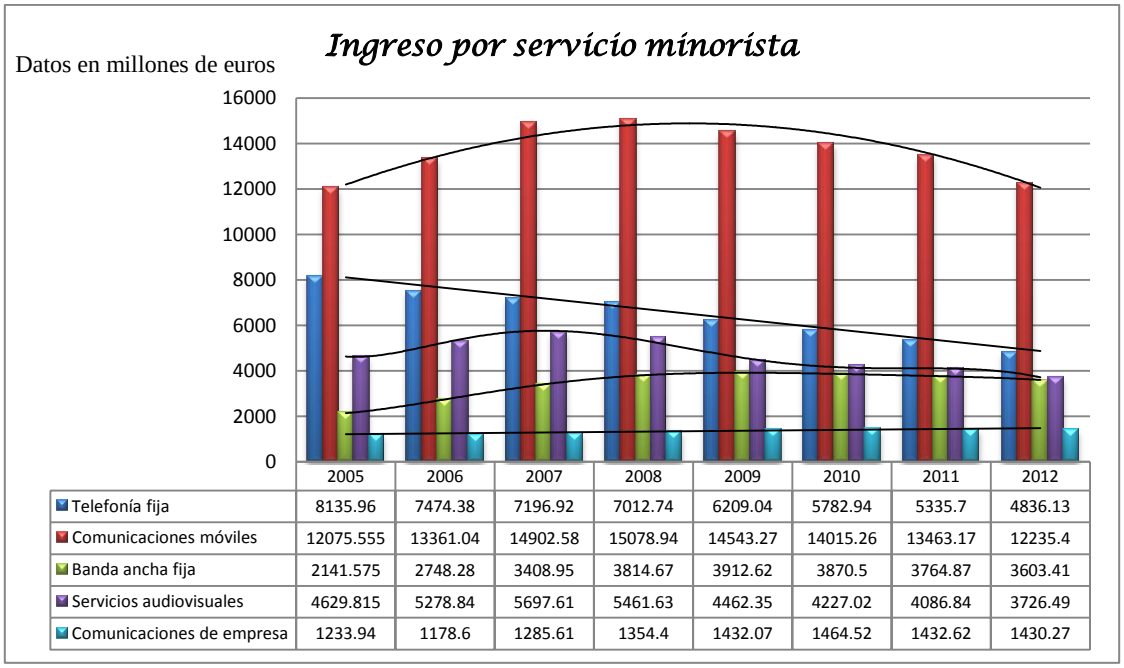
Tras observar la figura 28, y como era lógico pensar, los ingresos derivados de los servicios mayoristas[15] son notablemente inferiores a los minoristas[16], concretanto un poco más, del orden de 4 a 5 veces menores. La evolución de los servicios minoristas se podría considerar cuasilineal y a la baja, según transcurren los años, con una única excepción en 2007, año en que se elevan los ingresos con respecto a su predecesor. Con la excepción de dicho año, se muestran unas tasas de descenso anuales de entre el 2%, en el mejor de los casos (año 2011), y del 8%, en el peor año (2009), lo que supone un

[15] Se entienden por servicios mayoristas los relacionados con la interconexión, el alquiler de circuitos, transporte y difusión de la señal audiovisual, y el acceso y servicios de la banda ancha mayorista.

[16] En los servicios minoristas están englobadas las comunicaciones fijas, móviles, servicios interactivos y los servicios audiovisuales.

descenso promedio del 5% anual. Los ingresos derivados de los servicios minoristas, notablemente superiores, vemos que alcanzan su cota máxima en 2008 – momento en que entra en juego la situación de crisis económica en que vivimos, anteriormente mencionada – con unos ingresos de 35 829 millones de euros. Comparando esta cifra con la de 2005, podemos observar un incremento de un 14% durante esos 3 años. Sin embargo, una vez que comenzó la recesión y hasta las fechas actuales (fin del 2012), la disminución de los ingresos ha sido de un 20%. Las tasas de recesión anual actual se sitúa en torno al 8.5%. De forma cualitativa, podemos intuir una evolución similar del conjunto total de ingresos, si bien con resultados ligeramente peores lastrada por las cifras descendientes de los servicios mayorístas. Concretando cuantitativamente este hecho, podemos ver que el comienzo de la recesión se adelanta un año, presentando los máximos ingresos en el año 2007 (42 849 millones de euros). De esa manera, desde 2005 hasta los máximos se produce un crecimiento cercano al 10%; sin embargo, de ese tiempo a esta parte las caídas (aproximadamente del 20%) han hecho retroceder los ingresos de las compañías a cifras de principios del siglo XXI. En la actualidad el retroceso de los ingresos totales (minorista + mayorista) se sitúa en torno al 8% anual.

Como hemos notado, los servicios minoristas son los más representativos del sector. De esta manera, estudiamos con mayor detenimiento su evolución en la siguiente figura (figura 29).



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Telefonía fija	8135.96	7474.38	7196.92	7012.74	6209.04	5782.94	5335.7	4836.13
Comunicaciones móviles	12075.555	13361.04	14902.58	15078.94	14543.27	14015.26	13463.17	12235.4
Banda ancha fija	2141.575	2748.28	3408.95	3814.67	3912.62	3870.5	3764.87	3603.41
Servicios audiovisuales	4629.815	5278.84	5697.61	5461.63	4462.35	4227.02	4086.84	3726.49
Comunicaciones de empresa	1233.94	1178.6	1285.61	1354.4	1432.07	1464.52	1432.62	1430.27

Fig. 29: Evolución de los ingresos por servicios minoristas en periodo temporal 2005 - 2012. (Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados por la *CMT*).

En la figura 29, podemos ver que la mayor parte de los ingresos de los servicios minoristas, y por tanto del sector de las telecomunicaciones en general, provienen de los servicios de telefonía móvil. El porcentaje de representatividad de los ingresos de la telefonía móvil en los servicios minoristas, en el periodo de análisis, oscila desde un 43% hasta un 48%. Debido a esta elevada representatividad, por parte de la telefonía móvil sobre la totalidad de servicios minoristas, no resulta extraño que su comportamiento y evolución temporal sea muy similar. Este comportamiento presenta una forma parabólica, creciente hasta su punto de inflexión[17] situado en 2008, con unos ingresos de 15 079 millones de euros. La tendencia sufrida hasta 2008 muesta un crecimiento desde el primer año observado de un 25%; sin embargo, desde el año más próspero a esta parte, la recesión de los ingresos derivados de la telefonía móvil es de un 19%. En el último año disponible (2012), continuando la tónica que acontece, los descensos en ingresos se situaron en 9 puntos porcentuales.

En lo que a la telefonía fija se refiere, la tónica general es de descensos. Estos descensos son continuados, sin que exista ningún año con aumentos en los ingresos, si bien los descensos en los años siguientes a 2008 (inicio de la recesión del sector) se ven más acentuados. De esta manera vemos que hasta 2008 los descensos se sitúan en un 14%, mientras que a partir de 2008 hasta la actualidad estos se elevan a un 22%. De forma conjunta, en el periodo global de estudio, los descensos acumulados son de un 41%. Concretamente, en 2012, el descenso ha sido superior al 9%. Estos descensos se explican, en gran medida, por la sustitución de las líneas fijas por líneas móviles. En gran número de hogares las lineas móviles sustituyeron por completo a las fijas, dándose estas de baja. En otros casos, en los contratos de líneas fijas se han incluido tarifas de internet de banda ancha. En estas tarifas de banda ancha se incluyen condiciones ventajosas para las lineas fijas, como por ejemplo llamadas a teléfonos fijos gratis o ciertos minutos a móviles a “coste cero”.

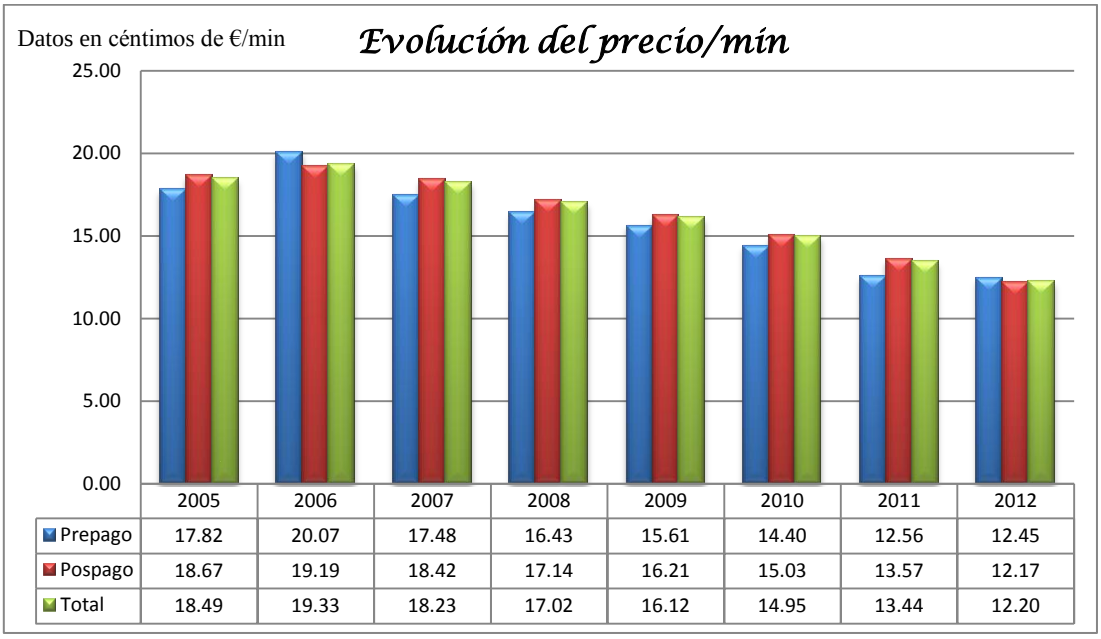
En el caso de los servicios audiovisulaes, principalmente abarcando estos a los servicios de televisión de canales de pago, podemos intuir que tenían un futuro bastante prometedor. Sin embargo, la crisis detuvo su crecimiento potencial y, como la mayoría de servicios del sector, entró en decadencia. Estos descensos se produjeron con un año de anticipación, presentando los máximos ingresos en 2007, este hecho podría

[17] Punto de una función donde esta pasa de ser creciente a decreciente o viceversa.

explicarse desde el punto de vista de que los servicios audiovisuales en la actualidad no están considerados tan básicos como, por ejemplo, los servicios de internet o de telefonía móvil. De esta forma, resulta lógico pensar que en situaciones de crisis, los servicios audiovisuales serían una primera opción a la hora de recortar gastos. En los años 2006/07 el crecimiento experimentado fue de un 23%; sin embargo, desde entonces el retroceso experimentado ha sido de un 35%.

En último lugar, comentaremos los dos servicios que menos han acusado la crisis del sector, como son las comunicaciones de empresa y la banda ancha fija. Analizando su representatividad en los ingresos minoristas, podemos ver que las comunicaciones de empresa se mantienen en un 4 – 5% de los ingresos minoristas, pero lo realmente sorprendente es la consistencia que han ganado los servicios de banda ancha fija. Esta casi ha duplicado su presencia en los ingresos minoristas del sector, desde 2005 con una representatividad del 7.5% hasta el 14% en 2012. Desde 2005 hasta el comienzo de la crisis, sus ingresos subieron la friolera de un 78% y la repercusión negativa de la crisis sólo disminyó los ingresos un 5.5%. Por su parte, las comunicaciones de empresa, desde 2005 y hasta el año 2008 crecieron un 9%, en los años posteriores el crecimiento ha sido de un 5%, siendo este servicio el único que ofrece un crecimiento sostenido a pesar de la crisis. No obstante, aunque si es verdad que es el servicio menos afectado por la crisis y que todavía muestra síntomas de crecimiento, es el servicio que menos contribuye a los ingresos minoristas (un 5%).

Para finalizar esta sección realizaremos un análisis de la evolución del precio por minuto promedio que tuvo lugar en las tarifas de telefonía móvil. Según lo visto, en la introducción y en la sección anterior sobre regulación, la aparición de los OMV, así como el fomento de la normativa para tratar de lograr una mayor competencia, desencadenó lo que muchos denominan “guerra de precios”. Las estrategias de los OMV, están basadas en el ofrecimiento de tarifas bajas (ventajas competitivas por el lado del precio). Esto hace que las compañías tradicionales tengan que entrar, en mayor o menor medida, a rebajar sus márgenes de beneficio – que hasta hace unos años eran notablemente superiores debido a la condición de oligopolio del sector – para poder competir con estás nuevas empresas e incluso con *Yoigo* – última operadora con red propia en incorporarse al sector –. Sin más dilación veamos el análisis efectuado en la figura 30.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prepago	17.82	20.07	17.48	16.43	15.61	14.40	12.56	12.45
Pospago	18.67	19.19	18.42	17.14	16.21	15.03	13.57	12.17
Total	18.49	19.33	18.23	17.02	16.12	14.95	13.44	12.20

Fig. 30: Evolución del precio / minuto de las llamadas, en el rango temporal 2005 - 2012. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

Lo primero que llama la atención es la indepencia del tipo de contrato para estimar un mayor o menor ingreso por minuto de llamada. De esta manera, las operadoras ingresaban cuantías más elevadas por minuto hablado por el cliente en modalidades de pospago, con excepción de los años 2006 y 2012, donde esta situación fue invertida. Exceptuando el año 2006, donde los precios subieron un 5%, en los sucesivos años fueron decreciendo los precios con bajadas siempre mayores al 5% anual, alcanzándose descensos del 10 y 9% los últimos dos años. Este descenso en las tarifas podría ser, en parte, otro detonante explicativo del descenso de los ingresos. Aunque el número de líneas vaya en crecimiento – como hemos visto en la introducción – el descenso de los precios y del tiempo hablado, son en parte justificaciones del descenso de los ingresos del sector.

2.1.3 Factores sociales

En el marco de estudio de los impactos sociales, la telefonía móvil ha presentado un interés bastante bajo frente a, por ejemplo, los impactos económicos y tecnológicos que ha causado. El desarrollo e implantación de esta tecnología ha dado lugar a notables cambios, marcados por la posibilidad de estar conectado todo el tiempo y la integración convergente de formatos y dispositivos (llamadas, Internet, radio… o incluso televisión). Podríamos considerar de forma aislada cuatro factores independientes que que a su vez son causa y consecuencia de la extensión y proliferación del sector. Estas

cuatro causas se podrían interpretar como: (1) tranformaciones en la estructura y dinámica de los grupos sociales, (2) transformaciones en la gestión de la identidad y la interacción, (3) transformaciones en la gestión de tiempos, eventos y fronteras y, por último, (4) implicaciones macrosociales y culturales.

Como comentamos al principio de la sección la implantación de la telefonía móvil no es sólo un fenómeno tecnológico y económico, sino también un fenómeno socio – cultural de importancia, cuanto menos equivalente al de otras tecnologías de la información y la comunicación. De modo característico, la fuerte vinculación del desarrollo de la tecnología móvil a la dinámica del mercado, enmarca su impacto social en un proceso circular de diseño, comercialización y uso, en el que se generan innovaciones de tipo social, que permiten desarrollos tecnológicos y de aplicación posteriormente asumidos por el mercado.

Se comienza a contrastar que la amplia difusión, el carácter personal, la translocalidad y la conectividad "*always on*"[18], no sólo han favorecido la implantación global de la telefonía móvil, sino que han hecho posible que su inserción en la vida cotidiana haya provocado notables transformaciones en numerosos aspectos de la vida social. Resulta posible identificar una gama de prácticas sociales que exceden los ritos de consumo e introducen elementos innovadores en las formas de interacción social. Estas innovaciones en el uso se producen y difuden en contextos grupales, creándose auténticas "culturas del móvil" (Goggin, 2004). Entre estos usos innovadores citamos: el impacto social de los mensajes, en una primera instancia mediante SMS y MMS[19], que posteriormente fueron parcialmente sustituidos por servicios de mensajería instantánea como *Whatsapp* o *Line*[20]; desarrollos tecnológicos, como el *imode* – tecnologías y protocolos diseñados para poder navegar a través de minipáginas diseñadas específicamente para dispositivos móviles –; la difusión social del móvil mediante la integración de redes social en él (*Facebook, Twitter, Tuenti*…) o moblogs (*Flickr, Blogger*…)[21]; llamadas perdidas con fines comunicativos ("toques" o

[18] Conectividad permanente.

[19] SMS, acrónimo de servicio de mensajes cortos ("*Short Message Service*"). MMS, acrónimo de servicio de mensajes multimedia ("*Multimedia Message Service*").

[20] Servicios de mensajería instantánea entre líneas móviles a través de tráfico de datos – *Whatsapp*, que inicialmente era gratis, recientemente comenzó a cobrar a sus usuarios, mientras que *Line* continua siendo gratuito –.

[21] Servicio de publicación similar a los blogs tradicionales, pero de manera que se puede escribir y actualizar el blog por medio de equipos móviles.

"simpas"); códigos de comunicación específicos (llegándose a considerar como un fenómeno lingüistico)…

Más allá de los temas con mayor importancia mediática – como podría ser la cuestión de adicción al móvil y la polémica sobre el impacto de las ondas electromagnéticas en la salud –, las investigaciones y los estudios sociales se centran en torno a las distintas esferas de construcción y gestión de la identidad en la interacción social y el empleo de los servicios.

Transformaciones en la estructura y dinámica de los grupos sociales

Las comunicaciones móviles, lejos de sustituir las interacciones entre personas sobre las que se constituyen los grupos primarios, tienden a reforzarlas de forma complementaria, operando especialmente como factor posibilitador (preparación y contextualización de encuentros cara a cara) y como factor de conexión afectiva (aumenta la cercanía y la complicidad). Cabe destacar en este aspecto, hace unos años, los SMS y, ahora también, las aplicaciones de mensajería instantánea (*Wathsapp*, *Line*…) como una tecnología segura y discreta que permite la manifestación de proximidad afectiva y la coordinación de encuentros y actividades grupales en tiempo real, a un coste limitado o nulo. Esta función de coordinación resulta especialmente notable en los procesos de socialización en grupos primarios de adolescentes y jóvenes.

Al refuerzo de las comunicaciones en los grupos sociales (principalmente grupos de amigos), el móvil, añade una notable potencialidad a la hora de constituir redes sociales basadas en vínculos fluidos, dependientes de factores coyunturales (búsqueda de empleo o de vivienda) o estratégicos. Se plantea así como una herramienta relacional de refuerzo tanto para comunidades afectivas como para comunidades de interés (Geser, 2004).

La condición de dispositivo personal, conectividad translocal y continua presenta importantes consecuencias en la vida privada y laboral. Este aspecto, aporta un importante valor añadido de adaptabilidad en la gestión de eventos y de toma de decisiones en entornos laborales. La posibilidad de adaptar la toma de decisiones al tiempo real de los acontecimientos relativiza la necesidad de planificar anticipadamente los encuentros e interacciones sociales, favoreciendo una cierta desnormativización y descentralización de los grupos.

En cuanto a la familia, las implicaciones de la telefonía móvil resultan contradictorias: por un lado, favorecen un cierto grado de control de los padres sobre los hijos a través de la presencia virtual constante, así como estableciendo límites en tiempo, modo y números de contacto – en casos singulares también existen posibilidades de geolocalización[22] –. Sin embargo, el carácter fuertemente privado de las comunicaciones móviles reduce las posibilidades de conocimiento, control y coparticipación entre los miembros del núcleo familiar.

Transformaciones en la gestión de la identidad y la interacción

Como consecuencia de las transformaciones que la translocalidad genera en las dinámicas de los grupos sociales y, en función de los cambios en los comportamientos de consumo, la telefonía móvil plantea también importantes líneas de análisis en lo relativo a la gestión de la identidad y de la interacción.

Podríamos considerar, en un primer lugar, por parte del móvil, la generación y transmisión de identidad en términos simbólicos y estéticos, tanto en lo que se refiere al terminal (vinculación de estilos de vida, diseño del terminal y personalización física) como en lo relativo a su uso (nivel de alfabetización móvil – calidad de escritura en la mensajeria –, pautas de uso, tonos de llamada o espera…). En este aspecto, la articulación del terminal ha desarrollado su potencial como herramienta de gestión de la identidad, permitiendo no sólo acceso a contenidos, sino a la producción y gestión de contenidos vinculados a la vida cotidiana del usuario (contactos, anotaciones, imágenes, clips de video y de sonido…). De esta manera, se plantea el hecho de la funcionalidad del terminal móvil como un dispositivo de registro biográfico en el cual el usuario puede producir y gestionar referencias biográficas.

La condición translocal y continua introduce la necesidad de cambios en la gestión de las interacciones, fundamentalmente en la coordinación de las interacciones cara a cara con las interacciones a través del móvil, que suponen la irrupción de espacios virtuales de interacción en espacios físicos de interacción. En este sentido, el móvil se presenta como una tecnología capaz de interaccionar en espacios sociales, insertando opiniones o características personales en espacios públicos. Un buen ejemplo de esto, lo constituyen las protestas sociales por la desinformación gubernamental sobre los atentados del 11 de Marzo de 2004 en Madrid o en los días anteriores a las siguentes

[22] Localización a través de satélites y sistemas de posicionamiento global (GPS).

Elecciones Generales. A raíz de aquello, y durante un considerable periodo de tiempo, se popularizó la participación social a través de mensajes – SMS, entre otros – de compromiso ideológico, social o cívico, que en España se han denominado "pásalos" por la petición con la que estos concluyen.

Transformaciones en la gestión de tiempos, eventos y fronteras entre ámbitos existenciales (trabajo / hogar / ocio)

La menor necesidad de realizar planes *a priori*, como habíamos anticipado, así como la posibilidad de consultar sobre la marcha las decisiones con superiores, expertos, proveedores o personal de apoyo, incrementa de forma notable la adaptabilidad estratégica y la seguridad (por la distribución de responsabilidad). Esa capacidad de consulta permanente supone no sólo una mejora en la gestión de eventos, sino también una aceleración y simultaneidad de los tiempos en que tienen lugar los acontecimientos (tareas, tomas de decisiones…).

El fenómeno de simultanear tiempos y tareas, añadiéndose a la presencia virtual y la translocalidad, rompen los límites que determinan los ámbitos de trabajo, familia y ocio. La desaparición de los límites, hace posible, por ejemplo, la coordinación de roles paternos y profesionales (denominado "*remote mothering*"), es decir, conciliar la vida familiar y laboral. Sin embargo, esto también implica connotaciones negativas como una disminucion de la disponibilidad, problemas de adicción al trabajo o incluso la intromisión del ocio y la privacidad en el trabajo, planteando problemas de productividad.

Por otra parte, como otros dispositivos digitales (MP_3, por ejemplo) la telefonía favorece un ocio privado en los tiempos de espera y desplazamiento (salas de espera médicas, autobuses, taxis, desplazamientos en ascensores, la "hora del café"…) potenciando un eventual aislamiento individual en espacios públicos. Esto, a la larga, erosiona su condición de espacios de interacción social y aparecen nuevos términos para definirlos como "espacios de flujo" o "no – lugares".

Implicaciones macrosociales y culturales

La telefonía móvil plantea interrogantes en cuanto a las transformaciones en el nivel macro de la Sociedad de la Información: hiperindividualización, reducción de la

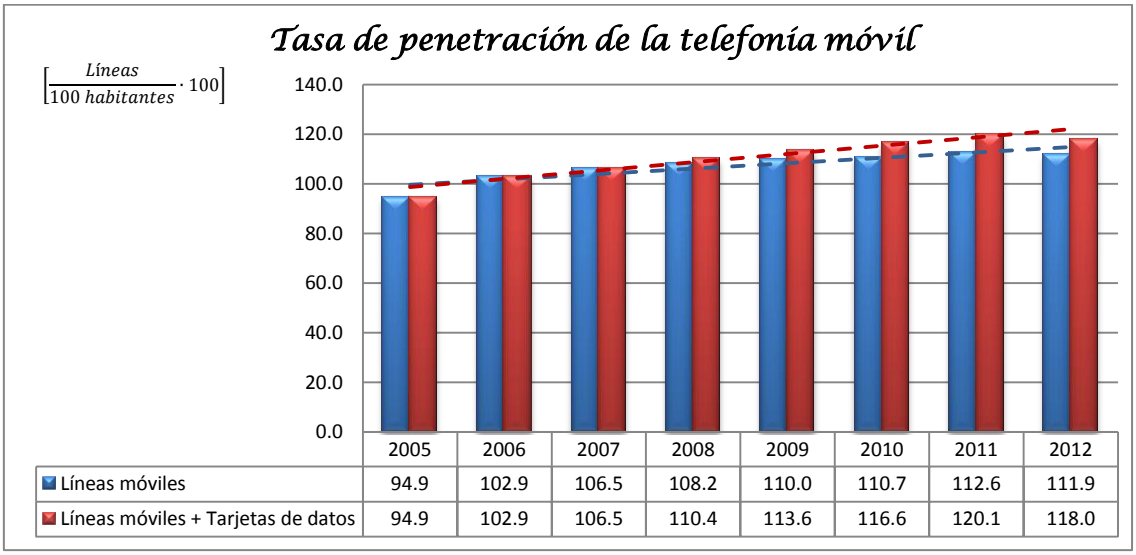
importancia del "cara a cara" y presencia física, desnormativización de las interacciones, incremento de las posibilidades de control efectivo…

La adopción de la tecnología móvil en entornos culturales diferenciados obliga a revisar la afectación y el posible alcance de la brecha digital. La versatilidad de las comunicaciones móviles pueden, *a priori*, ofrecer menores restricciones a la homogeneización frente a otras tecnologías digitales. Su asequible coste y escasa exigencia de alfabetización inciden positivamente en su difusión en nichos poblacionales menos desarrollados cultural y económicamente. Pese, *a priori*, a su mayor difusión intercultural, algunos autores señalan: un incremento de las diferencias de alfabetización móvil dentro de una misma población[23]; un incremento de las diferencias en los roles de género[24] y diferencias de uso y disponibilidad entre áreas urbanas y áreas rurales[25].

Para la medida de la repercusión social, analizaremos la tasa de penetración y la evolución del número de líneas acontecido en los últimos años.

Tasa de penetración

Definiendo la tasa de penetración como el número de líneas existentes por cada 100 habitantes – y expresando el resultado en tanto por cien (%) –. Podemos ver en la figura siguiente (figura 31) la tasa de penetración en los últimos años:



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Líneas móviles	94.9	102.9	106.5	108.2	110.0	110.7	112.6	111.9
Líneas móviles + Tarjetas de datos	94.9	102.9	106.5	110.4	113.6	116.6	120.1	118.0

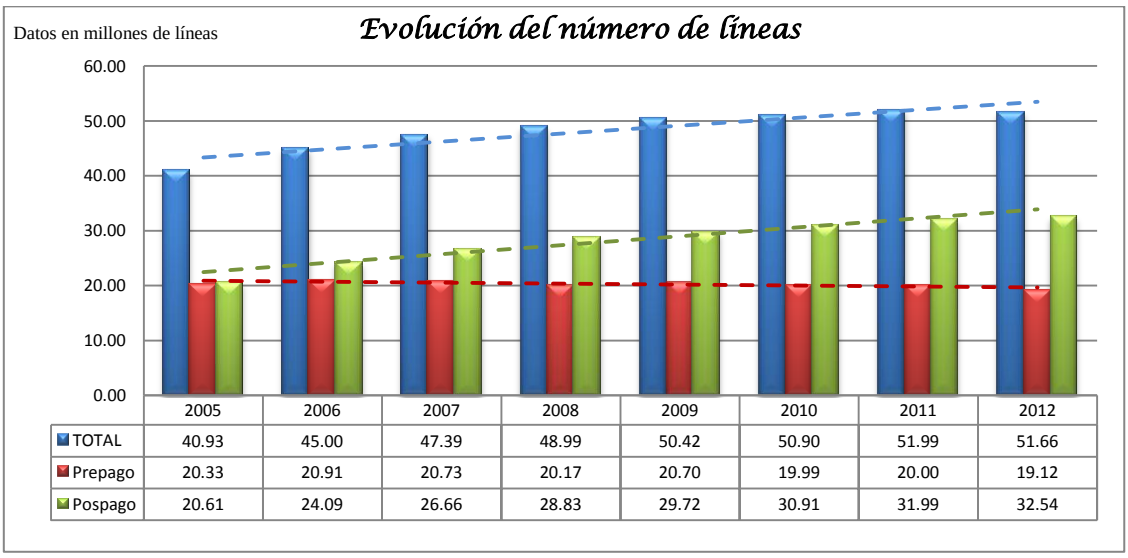
Fig. 31: Tasa de penetración de la telefonía móvil en el periodo 2005 - 2012.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

[23] Geser, 2004.
[24] Eldridge y Grinter, 2001; Ling, 2004 y Fortunati, 2001.
[25] Geser, 2004.

En la figura 31 podemos ver cómo, en el año 2006, se rompió el gran hito correspondiente a una tasa de penetración superior al 100%, lo que se traduce en mayor número de líneas de telefonía móvil que de españoles. Existe un crecimiento sostenido durante todo el periodo de estudio – con excepción del último año (2012) –, con tasas de crecimiento anuales siempre superiores al 3%. Se percibe también el impulso en la penetración que causaron, a partir de 2008, las líneas de datos (tarjetas de telefonía móvil que, *a priori*, son empleadas para conectarse a internet a través de modems con conexión USB). Parece que existen señales de un mercado cada vez más maduro, pues el crecimiento de líneas en 2006 fue de un 8%, al año siguiente del 4% y sólo por la incorporación de las tarjetas de datos como "nuevo producto" en 2008, el sector ha conseguido mantener tasas de crecimiento superiores al 3%. En 2012 se ha producido un receso del 2.1% (0.8 en el caso de líneas ordinarias y un 1.3 en el caso de las líneas de datos), dando síntomas de una saturación del mercado y posible entrada en recesión del número de líneas. Se pone entonces de manifiesto, que ante las escasas probabilidades de aumento en las tasas de penetración las compañías se centren en lograr atraer clientes de sus homólogas (portabilidades).

Evolución del número de líneas

En la figura 32 vemos la evolución del número de líneas en el periodo temporal 2005 – 2012. Este estudio muestra, además del total de líneas, la evolución de las líneas de prepago o comúnmente denominadas "de recarga" y de pospago denominadas "de contrato" de forma totalmente independiente.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	40.93	45.00	47.39	48.99	50.42	50.90	51.99	51.66
Prepago	20.33	20.91	20.73	20.17	20.70	19.99	20.00	19.12
Pospago	20.61	24.09	26.66	28.83	29.72	30.91	31.99	32.54

Fig. 32: Evolución del número de líneas en el periodo 2005 - 2012.
(Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la *CMT*).

Al igual que con la tasa de penetración, para el número de líneas totales, se puede ver un crecimiento sostenido en el tiempo, a lo largo del periodo de muestra, con la matización de la recesión sufrida en el año 2012. Sin embargo, las evoluciones de los dos tipos de cobro – prepago y pospago – presentan una clara dicotomía. En el caso de tarifas prepago se puede observar una evolución constante, aunque con cierta tendencia bajista, llegando a alcanzar unas pérdidas totales, en el marco de referencia empleado, de 1.20 millones de líneas. En el lado opuesto están las tarifas de pospago que muestran una tendencia claramente alcista y alcanzan un incremento, para el periodo de análisis, de 11.94 millones de líneas.

2.1.4 Factores tecnológicos

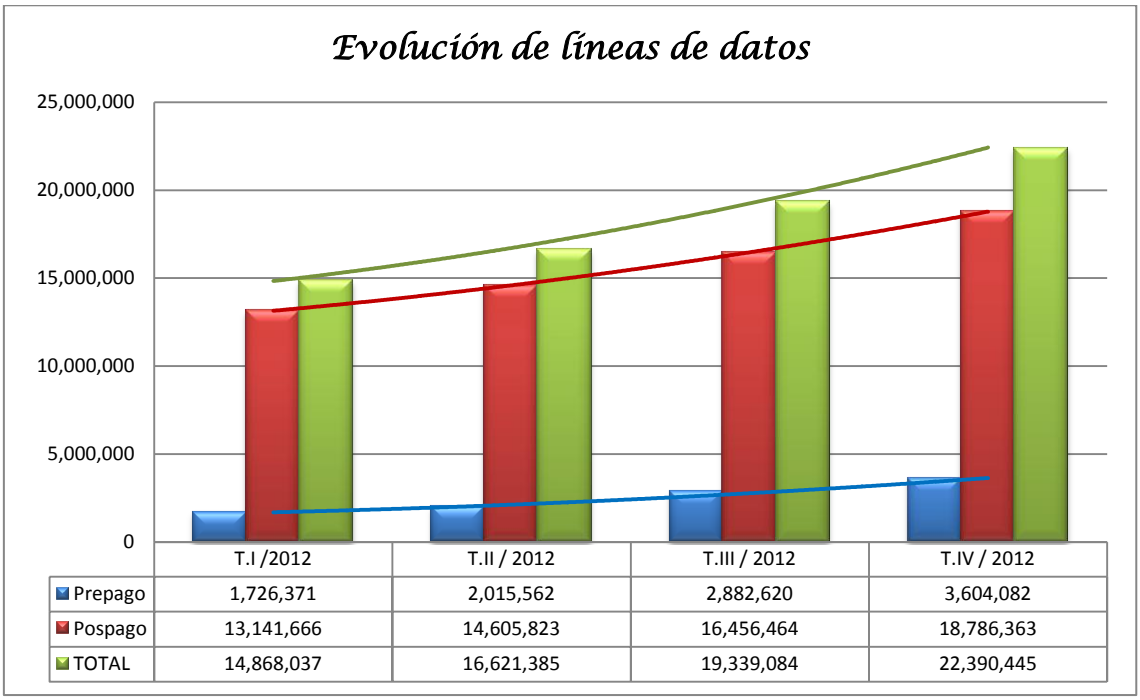
Se podría decir que fue a principios del siglo XXI, concretamente entre el año 2000 y 2001, el comienzo de la adjudicación de licencias de tecnología de tercera generación (3G). Esta tecnología suponía un nuevo renacer para los propios terminales móviles así como para los servicios que podrían ofrecer las operadores de telefonía móvil, repercutiendo en un mayor espectro de acciones y necesidades de cara al usuario final. La red 3G, como decíamos, marcó un antes y un después, principalmente por el hecho de desterrar los terminales móviles conocidos hasta la fecha, que eran incapaces de soportarla. Se definen nuevos estándares en los servicios de telefonía móvil, principalmente basado en 3 pilares: transmisión de datos a alta velocidad (ADSL móvil), el video en tiempo real y servicios basados en la localización de usuarios.

Así pues, se puede no sólo hablar con una persona sino que también es posible visualizarla al mismo tiempo, mediante la cámara dispuesta a tal fin en los terminales. Sin embargo, la acogida del servicio de videollamada no ha cumplido las expectativas que inicialmente fueron depositadas en él. Las principales razones que se han esgrimido para su falta de uso son: falta de cámara en el terminal de la persona receptora de la llamada; pantallas de mala calidad que distorsionan la imagen; redes de comunicaciones no excesivamente rápidas – a lo que hay que añadir altas tarifas de datos – e interfaz de uso y necesidad de posicionar el móvil delante de la cara poco atractivos.

Deberíamos mencionar también la importancia de los servicios de geolocalización. La función principal de este sistema es situar la posición del terminal en el mapa. Sin embargo, cotejando la posición del terminal con un mapa surgen aplicaciones que permiten utilizarlo de guía hacia un destino. Aplicaciones más

recientes y a caballo con el desarrollo de software específico para el móvil, nos encontramos con *Dodgeball*, que comparando nuestra posición con la de los contactos de la agenda, detecta cuando estamos cerca de un contacto.

En la actualidad, y derivado de la mayor velocidad de transmisión de datos originada por la implantación de la red 3G, está teniendo fuerte repercusión en los usuarios la navegación por Internet – tarifas de datos –. En la figura siguiente podemos observar el crecimiento y significancia que está cobrando las tarifas de datos móviles.



	T.I /2012	T.II / 2012	T.III / 2012	T.IV / 2012
Prepago	1,726,371	2,015,562	2,882,620	3,604,082
Pospago	13,141,666	14,605,823	16,456,464	18,786,363
TOTAL	14,868,037	16,621,385	19,339,084	22,390,445

Fig. 33: Número de líneas móviles de datos a lo largo de los cuatro trimestres del año 2012. (Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la *CMT*).

En la figura 33 se observa un fuerte crecimiento – superior al crecimento lineal – del número de líneas de datos, a través de los 4 trimestres del año 2012 (único año disponible en la *CMT*). Podemos ver que, aunque el número de líneas de prepago con tarifa de datos es notablemente inferior al de pospago, el crecimiento es mucho más notable, concretamente de un 109% entre el primer y cuarto trimestre de 2012. En el mismo periodo de referencia, el crecimiento en la modalidad pospago ha sido de un 43%, y el crecimiento conjunto del 51%. Consultando en la figura 32, el número de líneas de móvil a finales de 2012, podemos determinar que el porcentaje de usuarios que posee tarifa de datos es de un 19%, 58% y 43% en los casos de modalidades de prepago, pospago y de forma conjunta, respectivamente. A modo de conclusión nos quedaremos

con la cifra de que un 43% de las líneas de móvil posee acceso a internet y su crecimiento con respecto a 2011 ha sido del 210%[26].

Ahora bien, vemos que casi la mitad de usuarios poseen internet en su terminal, pero ¿cuál es su uso? Entre los más extendidos destacamos los siguientes.

Correo electrónico: Consultar y redactar *emails* desde el terminal móvil como actividad cotidiana. Permite la recepción de los *emails* desde el terminal al instante, como si de un SMS o llamada se tratara, sin necesidad de tener un ordenador a mano para consultar el correo.

Redes sociales: son el auténtico furor, en gran medida, por el hecho de poder acceder desde terminales móviles. Aplicaciones de interacción con semejantes como *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* o *Tuenti*, han sufrido un crecimiento asombroso superior en todos los casos al 50%, durante el año 2011, y llegando incluso a sobrepasar el 100% en los casos de *Twitter* y *LinkedIn*. Para darnos cuenta de la relevancia que presentan estas redes, y según un estudio llevado a cabo por *comSCORE*, un 23,5% de los usuarios de telefonía móvil accedieron a alguna red social con frecuencia, en 2011 – es decir, uno de cada cuatro usuarios accede con regularidad a redes sociales –. En la figura siguiente (figura 34) se muestran otros resultados del estudio de *comSCORE*, donde se analizan los accesos desde terminales móviles a redes sociales.

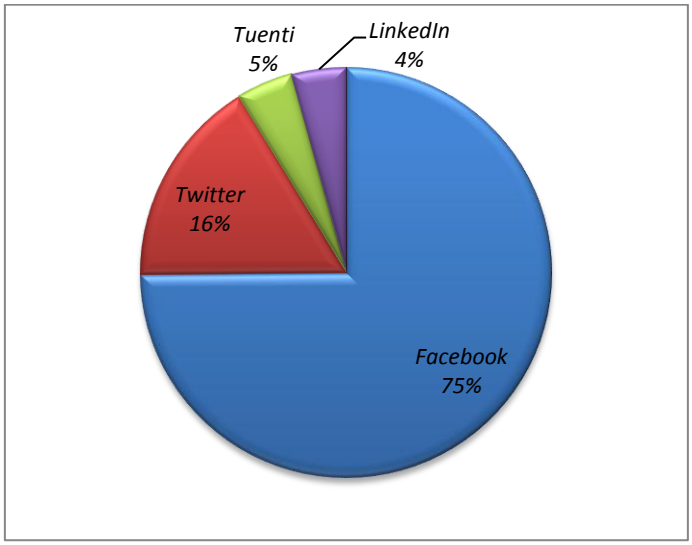


Fig. 34: Representatividad de las distintas redes sociales.
(Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de *comSCORE*).

[26] Dato obtenido del informe "*La Sociedad de la Información en España*" (año 2012) de *Telefónica*.

Como se pone de manifiesto en la figura, la red social que más repercusión tiene es *Facebook*, eligiéndola como la más consultada por el 75% por los usuarios de redes sociales con acceso desde el teléfono móvil. Esta red se encuentra como líder en solitario a mucha distancia de su principal perseguidora *Twitter*, donde la predilección es del 16% de los usuarios. En la cola de la clasificación se encuentran *Tuenti* y *LinkedIn*, seleccionados por un 5 y 4% de usuarios respectivamente.

Inherentemente asociado a las redes sociales, encontramos el uso de servicios de mensajería instantánea a través de conexiones de datos. Este tipo de mensajes están cobrando una importante relevancia en el entorno actual, donde como hemos visto, el número de terminales con conexión de datos – condición indispensable para el uso de este tipo de mensajería – presenta un fuerte crecimiento. Según el informe "*La Sociedad de la Información en España*" del 2012 de *Telefónica*, la mensajería instantánea aumentó un 31%. Podemos observar adicionalmente que el principal perjudicado de este crecimiento han sido las propias operadoras, debido al descenso experimentado por los servicios de SMS, que han descendido un 21%, generado, en pincipio, por el terreno "comido" por los nuevos servicios. En cuanto a las ventajas que ofrecen estos servicios son: la rapidez (el SMS tarda un tiempo en enviarse y recibirse, variable en función del grado de uso de la banda de los operadores); el no estar limitado el tamaño del mensaje (recordemos que los SMS nunca pueden superar 140 caracteres) y el precio (multitud de aplicaciones de mensajería instantánea son gratis y las que cobran lo hacen a precios realmente ventajosos a pocos mensajes que sean enviados). Sin embargo, según señala Daniel Ashdown, cada uno tiene su lugar debido principalmente a que los SMS tienen la capacidad de llegar a todas partes. Esto es, con un SMS y teniendo el número de teléfono podemos hacer llegar un mensaje a cualquier teléfono móvil del mundo. Sin embargo, con los servicios de mensajería instantánea, el mercado está fragmentado por los diferentes servicios que no pueden comunicarse unos con otros. Según el mismo autor, en su informe "*The Mobile Messaging Whitepaper*" señala que este tipo de aplicaciones podría llegar a triplicarse de cara al año 2016, es decir, que en dicho año podrían estar utilizándolos un cúmulo de 1.300 millones de usuarios.

Feebbo (empresa especializada en estudios de mercado) ha creado una infografía a partir de una encuesta realizada a 500 usuarios de internet en el móvil, con un rango de edad comprendido entre 18 y 60 años. Los resultados que arroja el estudio son bastante esclarecedores, como se puede ver en la figura 35.

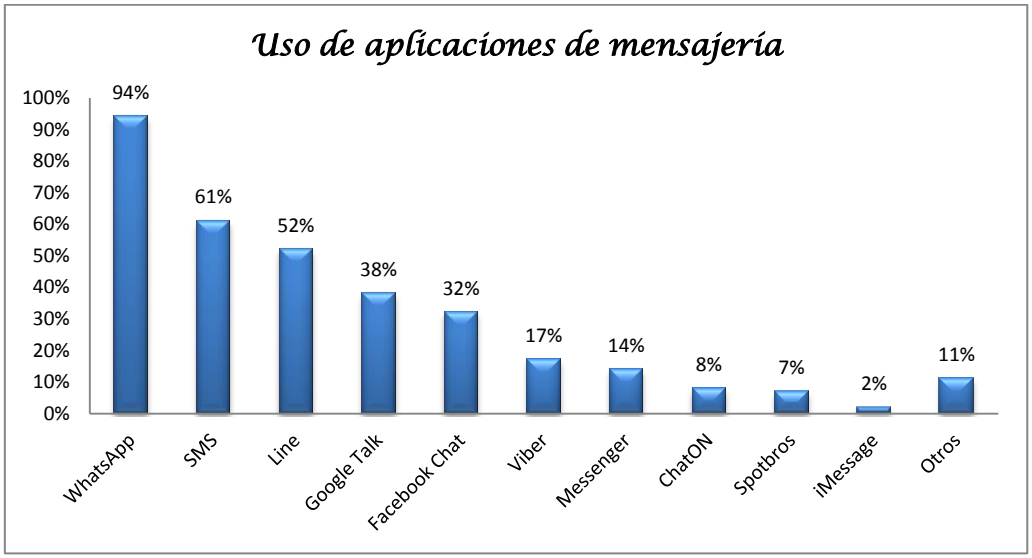


Fig. 35: Aplicaciones de mensajería instantánea más populares.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de infografía de *Feebbo*).

WhatsApp domina el panorama de las comunicaciones por mensajería instantánea con un 94% de los usuarios, mientras que los SMS, sorprendentemente – y en gran medida por la causa citada con anterioridad – , ocupan la segunda posición con un 61%. Parece existir una posición de dominio muy fuerte por parte de *WhatsApp* sobre sus principales rivales. Deberemos estar atentos a posibles cambios en esta posición, pues recientemente *WhatsApp* comenzó a cobrar por los servicios de la aplicación – hasta ahora era totalmente gratuita – y las polémicas de sobre cómo afectará esta política estan servidas; sin embargo, sólo el tiempo mostrará los resultados.

Existen también programas que nos permiten telefonear utilizando tecnología *VoIP*. Esto es un protocolo que utiliza nuestra conexión de datos para transmitir voz a calidades similares (o incluso superiores) a las que podemos tener a través del teléfono. Los sistemas *VoIP* no se han propagado aún a las masas por completo. Pero el crecimiento es continuo y, poco a poco, se van viendo nuevas aplicaciones que ofrecen la posibilidad de hacer llamadas sin aplicar tarifa de voz y por tanto, en principio, gratuitas siempre que se disponga de línea de datos. Las aplicaciones que mejor acogida están teniendo por los usuarios son *Skype* y *Viber*. Ambas aplicaciones se pueden instalar gratuitamente. La primera lleva en funcionamiento desde hace bastante más tiempo que la segunda y actualmente cuenta con unos 600 millones de usuarios a nivel mundial. Por su parte *Viber*, tras tardar en salir más de lo esperado al mercado de las aplicaciones y ser notablemente más joven que su principal competidora, está

superándola en descargas desde que está en el mercado, contando en un breve periodo de tiempo con 90 millones de usuarios.

Evidentemente, este tipo de aplicaciones podrían suponer una gran debacle en las operadoras o, cuanto menos, hacer desaparecer las tarifas de voz tal y como las conocemos hoy día. Así pues, podemos citar recientes publicaciones de distintos orígenes:

- La *CTCI* (*Comisión de Tecnología de las Comunicaciones y la Información*) de Arabia Saudí denuncia que las aplicaciones de mensajería instantánea y de *VoIP* no cumplen los requisitos de la regulación vigente y amenaza con bloquearlas[27].
- *Yoigo* comienza a cobrar el uso de programas *VoIP*, a través del "*Bono Voz IP*", que permite utilizar el servicio hasta 100 MB por un precio de 7.08 euros. *Yoigo* mantiene un contrato con la compañía estadounidense *Procera* que le permite detectar que clase de aplicaciones utiliza el consumidor[28].
- Los operadores de móviles prevén defenderse de los productos que ofrecen servicios *VoIP* a golpe de tarifa. Consideran que este fenómeno puede devorar parte de sus ventas. *Movistar*, *Vodafone* y *Orange* comparten idea estratégica: silencian o desaconsejan el uso de la *VoIP*, pero sin bloquearlas ni impedirlas. A grandes rasgos, pretenden establecer una táctica imponiendo dos tipos de tarifas: por un lado las que permitan la *VoIP* y por otro las que no. Las primeras estarán reservadas a clientes premium con precios más elevados, mientras que las segundas se comercializarán con precios cada vez más populares[29].

A priori, junto con el empleo de los tradicionales navegadores para visitar las páginas Web, en su versión para telefónos móviles, las citadas son las aplicaciones más populares de las tarifas de datos en los terminales móviles. Adicionalmente, mencionaremos, una pequeña proporción de usuarios que emplean aplicaciones que permiten leer códigos de barras (por ejemplo *Aura*). Estas aplicaciones permiten a partir de la lectura de un código de barras, de un artículo del supermercado, obtener información exhaustiva sobre él, incluyendo comentarios de otros consumidores en

[27] Publicado en los medios: "*20 minutos*", "*Europapress*", "*ABC*" o "*El Economista*".
[28] Fuentes: Diario "*El Mundo*" "*www.tuexperto.com*".
[29] Fuente: "*El Economista*".

foros de internet. En los siguientes párrafos se ofrece una visión de las posibles tendencias que podrían surgir en el sector.

Cuarta generación (4G): Lo que viene

Aunque aún falta tiempo para que llegue, existen informes[30] que se aventuran a exponer, a grandes rasgos, en qué consistirá la cuarta generación móvil. Estos informes indican que el aspecto principal es que se tratará de una red 100% *IP*, es decir, que se incluirá de manera integrada con el resto de las redes *IP* que configuran Internet. Esto posiblemente permita que casi cualquier cosa de la vida cotidiana disponga de una conexión a Internet; el coche, el ordenador y la vivienda, pero también los electrodomésticos, las farolas o los semáforos.

La evolución a la cuarta generación irá acompañada de un incremento del ancho de banda – con grandes velocidades de acceso y tiempos para transportar la información muy pequeños –. Otro punto que se vislumbra, que puede dar mucho más de sí, son las baterías. Estas tendrán un menor tamaño y peso, así como una mayor duración, acorde con el incremento del consumo esperado por parte de estos dispositivos. Por otro lado, es muy probable que se persiga lograr un estándar único de telecomunicaciones móviles a nivel mundial. Sin embargo, esto podría considerarse cierta utopía, por la reticencia del Gobierno Chino a fabricar según estándares, para garantizar su liderazgo mundial.

En lo que a aplicaciones futuras de telefonía móvil se refiere, es más que probable una explosión total de aplicaciones basadas en redes sociales. Por ejemplo, estamos sentados en un congreso o en una sala de espera médica, será una tarea realmente sencilla obtener el nombre y toda la información de la persona que tengamos sentada a nuestro lado, simplemente mirando la lista con fotografías de las personas más cercanas a nosotros mismos.

En este sentido ya están comenzando a desarrollarse soluciones con un mayor impacto en la sociedad, como son las comunicaciones "vehículo a vehículo", mediante las cuales se pretende que todos los vehículos vayan dotados con comunicaciones móviles y receptor GPS, para poder interactuar entre ellos. De esta forma, si un coche frena bruscamente en una autopista, los coches situados inmediatamente detrás de él son avisados y realizan la frenada con escasas milésimas de segundo de diferencia, incluso aunque sus conductores no pisen el freno. Otra implicación de estos sistemas, ante una

[30] Destacamos "*Evolución de las redes de telefonía móvil*" de Antonio Luis Flores Galea

calle cortada por obras, accidente o manifestación, los primeros coches podrán avisar al resto y así evitarán atascos.

Por último, será posible disponer de centros multimedia en cualquier parte (coche, casa, trabajo…), donde tendremos almacenada nuestra colección de películas, canciones, fotografías, vídeos…

2.1.5 Factores medioambientales: breve reseña

Evidentemente, la labor básica de las operadoras es proporcionar servicios de comunicación y, evidentemente, cobrar por ello; no parece que tenga fuertes implicaciones medioambientales. Sin embargo, mencionaremos dos factores con incidencia que están relacionados:

a) El compromiso de las operadoras: desde hace algún tiempo las principales operadoras ofrecen la posibilidad de emitir las facturas vía electrónica, consultándolas directamente en su Web o siendo envíadas a un correo electrónico. De esta forma se muestra su compromiso medioambiental, reduciendo el consumo de papel. Mencionaremos también la implicación de las operadoras, que presentan sistemas de calificación ecológica de los terminales móviles – de manera que el público puede conocer qué terminal es más respetuoso medioambientalmente hablando, a lo largo de su ciclo de vida –.

   Telefónica, desde 2010, a través de sus servicios en el Reino Unido (*Telefónica O_2 UK*) y, junto con el *Foro del Futuro*, desarrolla un plan de calificación ecológica para dispositivos móviles, disponible al público, basándose en indicadores de rendimiento sostenible como: indicadores sobre el cambio climático, sobre medioambiente en general, el comportamiento ético o el rendimiento de la cadena de suministro. *Orange* junto con el *Fondo Mundial para la Naturaleza*, en 2008, introdujo su plan de calificación para evaluar el comportamiento medioambiental de los teléfonos móviles, que también se encuentra disponible al público. Este plan presenta tres objetivos principales como son: concienciar a la población sobre el impacto ambiental de los teléfonos, orientar a los consumidores en su elección de aparatos respetuosos con el medioambiente y alentar a los fabricantes a producir dispositivos más ecológicos. Por su parte, *Vodafone*,

utilizando una política similar, califica la sostenibilidad de los teléfonos móviles según las respuestas a 162 preguntas sobre los impactos sociales y ambientales durante su ciclo de vida. La calificación también abarca el compromiso del fabricante con la gestión de sus propias repercusiones sociales y ambientales.

b) Efectos de la radiación: Que los teléfonos móviles y las antenas de telefonía móvil emiten radiación es algo innegable. También existen evidencias de que estas radiaciones, provocan un calentamiento de los tejidos, que lleva asociado un incremento de temperatura del cuerpo. Sin embargo, el propio cuerpo humano regula de forma efectiva su temperatura.

   Existe una fuerte controversia sobre otros efectos diferentes a estos efectos térmicos, causados por la radiación. Estas posibles patologías podrían ser: pérdida de memoria, alteración de los tiempos de reacción, cáncer, cambios de presión de la sangre, hipersensibilidad… Sin embargo, los estudios científicos no han establecido evidencias. La comunidad científica y los organismos internacionales reconocen que es necesaria más investigación para mejorar nuestro entendimiento en algunas de estas áreas.

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de Porter, dado a conocer en el año 1980, está basado en el paradigma Estructura – Conducta – Resultados, desarrollado por la *Economía Industrial*. Porter modifica la perspectiva de análisis, reconduciendo todos los desarrollos de dicho paradigma hacia una teoría del comportamiento estratégico.

El modelo de Porter considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de una industria: las barreras de entradas, la rivalidad entre las empresas instaladas, la amenaza de los productos sustitutivos y, finalmente, el poder de negociación entre las empresas instaladas y los suministradores de factores productivos y el poder de negociación entre las empresas instaladas y los compradores de sus productos. Esto se representa más claramente y de forma esquemática en la figura 36.

El modelo analiza el papel que desempeñan las barreras de entrada para dificultar la entrada de nuevos competidores, la importancia de no rivalizar mediante variables destructivas, como son los precios, la amenaza que supone la presencia de

productos sustitutivos dado que limitan la capacidad de subir precios conjuntamente ante la pérdida de clientes y la importancia de las condiciones en que se efectúan las transacciones entre las empresas de la industria y sus clientes y proveedores, lo que depende del poder negociador de cada parte.

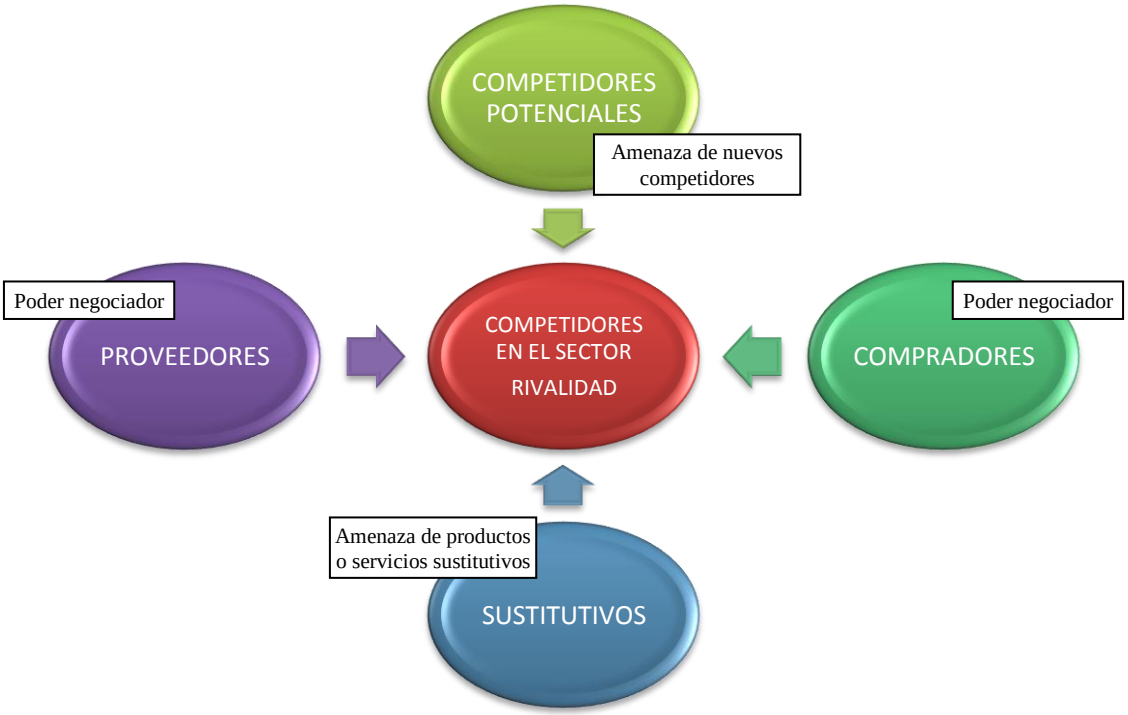


Fig. 36: El modelo de las cinco fuerzas. (Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1982)).

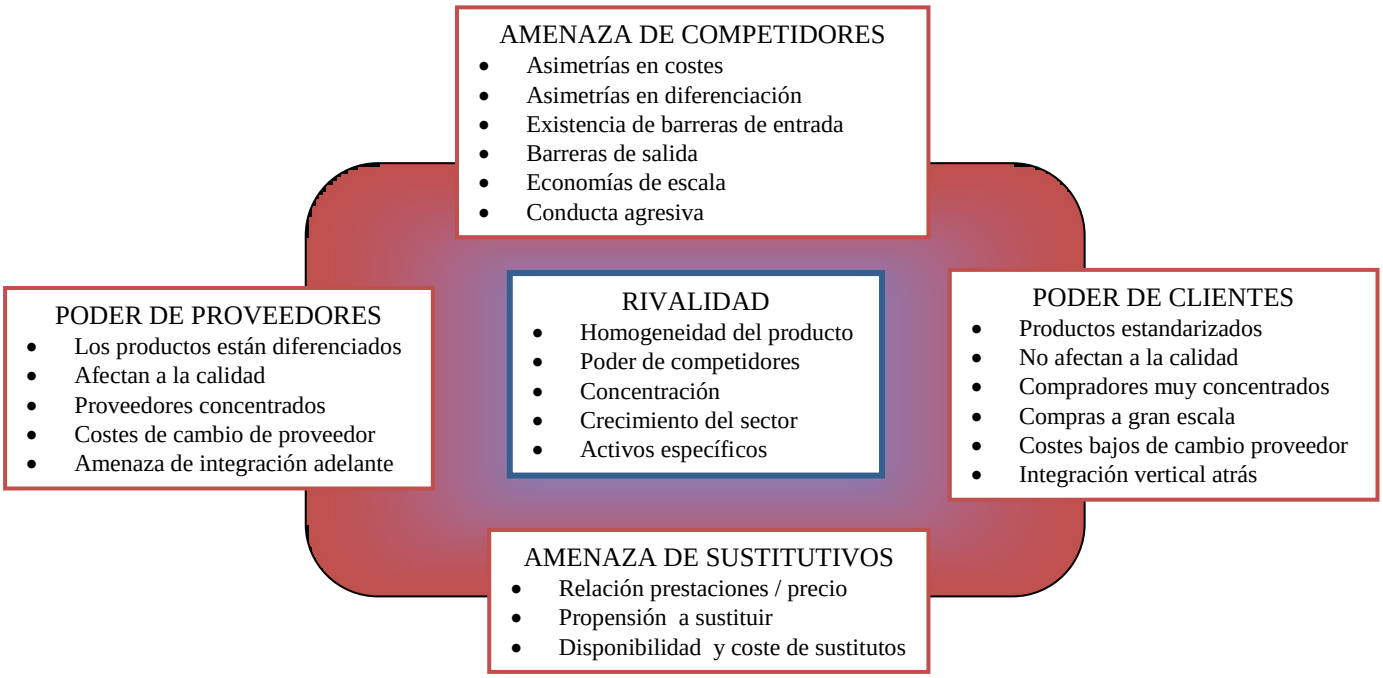


Fig. 37: Factores relevantes a la hora de analizar las cinco fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia).

A su vez, en la figura 37, podemos observar los factores más relevantes, condicionantes del resultado de cada una de las fuerzas para un sector genérico.

En los siguientes epígrafes del presente capítulo analizaremos cada uno de ellos, de forma pormenorizada, en el sector de las operadoras de telefonía móvil.

2.2.1 Amenaza de competidores potenciales

En el sector de la telefonía móvil, un claro ejemplo de la amenaza de entrada de nuevos competidores para los operadores tradicionales en España (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*) son los operadores móviles virtuales. Actualmente existen alrededor de 26 OMV, sobre los que recae un peso del 6.8% de las líneas totales; sin embargo, si lo analizamos sobre los ingresos su representatividad es de tan sólo el 4.1%.

Este tipo de operadores nacieron en torno a 2006 y aspiran a convertirse en el nuevo modelo de negocio en el mercado de la telefonía móvil. Los OMV utilizan las redes de las grandes compañías y ofrecen tarifas reducidas, facilidades de gestión *online* y una posible mejor atención al cliente que los tradicionales. Son operadores más jóvenes, más pequeños y con precios más competitivos. Como comentábamos, las OMV cuentan con muy poca cuota de mercado cada una y tratan de pulverizar las tarifas de los operadores tradicionales. El origen de este tipo de compañías "recién llegadas" al negocio reside en el interés de la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones* (*CMT*) por abrir el sector en 2006, obligando a las operadoras tradicionales a ceder sus redes. Las OMV no disponen de frecuencia propia, pero alquilan las redes a los Operadores Móviles con Red (OMR), siendo estas las grandes del sector: *Orange*, *Movistar* y *Vodafone*. Se podría decir, a grandes rasgos, que las OMV lo único que hacen es poner su marca en las tarjetas del terminal (tarjetas SIM) y realizar labores comerciales.

La base del negocio de estos nuevos operadores fue el hueco existente en el modelo de telefonía tradicional, en el que hasta entonces; la compañía distribuía el producto, ofrecía contratos a largo plazo y tarifas elevadas. Estos operadores se dieron cuenta de que existía un segmento o nicho de mercado que estaba descontento con los operadores tradicionales y tenía una sensación de que estos operadores no satisfacían sus deseos. Se plantea así un nuevo modelo diferente de telefonía móvil, en el que la simplificación de tarifas y servicios es un factor clave.

La sencillez del producto, la eficiencia y el no tener una gran cantidad de servicios de valor añadido que los usuarios no utilizan permiten ofrecer unos precios realmente bajos. Estas bajas tarifas son el principal reclamo de los OMV en su carrera de captación de clientes. Además, este nuevo modelo de telefonía es una manera de potenciar compañías específicas que cubran las necesidades de servicio y precio para todo tipo de comunidades, como jóvenes o inmigrantes.

Sin embargo, los OMV tienen dos grandes problemas. El principal reside en la falta de decisión de los clientes de los operadores tradicionales a cambiar de compañía para una de reciente creación, que carece de una marca tan sólida como la de las tradicionales. El segundo problema que tienen estos operadores recae en la política de no subvencionar terminales al suministrar una línea nueva, estrategia que repercute negativamente a la hora de captar clientes.

Los OMV en España

Actualmente en España hay gran multitud de OMV. Debido a la fugacidad de multitud de ellos – operaron durante un corto periodo de tiempo y desaparecieron – y a los que están inscritos pero aún no operan, resulta difícil contabilizar los que están en funcionamiento. Si bien tenemos la certeza de que los más representativos y que actualmente están en funcionamiento son los 26 OMV que se adjuntan en la tabla siguiente (tabla 5):

VODAFONE	***ORANGE***	***MOVISTAR***
Euskaltel *Lebara* *móbilR* *Telecable* *British Telecom* *Eroski Móvil* *Pepephone* *Hits Mobile* *Nukki Mobile* *Ventaja Móvil*	*Amena* *Carrefour Móvil* *LlamaYA Móvil* *Móvildia* *Happy Móvil* *Jazztel Móvil* *MÁSmovil* *Simyo* *You Mobile*	*Digimobil* *FlipaMovil* *Fonyou* *Tuenti* *ONO io* *Amigophone* *ZeroMóvil*

Tabla 5: Operadores móviles virtuales asociados a su correspondiente red.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *Wikipedia*)

Como se puede observar en la presente tabla, *Vodafone* es la OMR (operadora móvil con red) que más convenios – acuerdos – tiene firmados con OMV para ceder sus

líneas para el tráfico de voz, concretamente con 10 operadoras virtuales. En segundo término encontramos a *Orange* con 9 acuerdos de cesión de sus líneas. En último lugar, y con un menor número de convenios, concretamente siete, se encuentra *Movistar*. Sin embargo, a pasar de la multitud de OMV existentes, debemos destacar que tan sólo cinco de ellos ofrecen conexión a internet: *ONO io*, *Simyo*, *Jazztel Móvil*, *MÁSmovil* y *Pepephone*.

No incluimos en la tabla 5 otras operadores dedicadas específicamente a llamadas internacionales. Operadoras de este tipo son: *Lycamobile*, que cuenta con un total de 650.000 líneas asociadas o *Lebara* – muy presente en locutorios –, con 460.000 lineas firmadas. Estas OMV, como decíamos, están orientadas a las tarifas internacionales y tienen a los inmigrantes que residen en España su principal filón. Ambas operadoras presentan unas tarifas específicas e interesantes para países latinoamericanos y zonas del este del viejo continente.

De las OMV presentes en la tabla 5, destacamos a: *Pepephone*, *ONO io* y *Jazztel Móvil* como las operadoras que más fama están cogiendo y lideran mensualmente el número de portabilidades de este tipo de operadoras. Sin embargo, las que más usuarios tienen actualmente – sin contar con operadoras especializadas en llamadas internacionales –, son *Simyo* (con unas 558.000 líneas), *Euskaltel* (con 252.000 líneas), *Pepephone* (con 200.000 líneas), seguidos de *ONO io* y *Jazztel Móvil*[31]. Pero conozcamos algún dato más de estos operadores:

- *ONO io*: La OMV de *ONO*, con red de *Movistar*, ha pasado por diferentes situaciones. Fue lanzada en Noviembre de 2007; sin embargo, en Diciembre de 2008, la compañía decidió cesar la actividad de servicios de telefonía móvil, aunque la mantuvieron para los clientes que ya tenían. Después, en Septiembre de 2009, relanzaron de nuevo esta OMV con nuevas tarifas. Hasta finales de 2010, el servicio *ONO* de telefonía móvil, era un complemento de los servicios ofrecidos por la compañía – telefonía fija, internet banda ancha y televisión – y por tanto, a él solamente podían acceder usuarios de estos servicios. Desde la fecha señalada, exite un cambio en la política de la compañía y se ofrece la marca *ONO io* de manera independiente, por lo que todos los usuarios de telefonía e internet móvil

[31] Ranking y datos obtenidos de la Web: *www.adslzone.net*

sean o no clientes de *ONO* podrán ser clientes de *ONO io*. La principal oferta de *ONO io* son las tarifas planas 200, 500 y 600 que ofrecen esos minutos a cualquier destino nacional (además de internet en el móvil, a máxima velocidad hasta cierto volumen de datos y luego se reduce) por 5, 10 y 13 €/mes, respectivamente (exigiendo un año de permanencia).

- *Simyo*: Esta OMV fue lanzada a finales de Enero de 2008, bajo la cobertura de *Orange*. Un dato a destacar es el fuerte crecimiento que tuvo según vio la luz, pues en Septiembre de ese mismo año ya contaba con unos 120.000 clientes. La principal estrategia de *Simyo* – coincidente con multitud de OMV – fueron los bajos precios y la libertad de movimiento que ofrece a sus potenciales clientes al no imponer obligación de permanencia ni de consumo mínimo. Los móviles que ofrece *Simyo* no están subvencionados – hecho que evidentemente destierra los contratos de permamencia –, y por tanto son terminales libres (pueden usarse con tarjetas SIM de cualquier operador). En lo que a las tarifas de voz se refiere, como indicabamos, no tienen consumo mínimo y tienen asociado un coste aproximado de 8 céntimos de euro el minuto. Sin embargo, en las tarifas que llevan asociado Internet, si bien el precio disminuye a 5 céntimos de euro el minuto hablado, existen consumos mínimos que van desde 3.99 hasta 9.99 €/mes, según el volumen de datos que disponga la tarifa. Una vez que se supere el volumen de datos contratado en vez de bajar la velocidad imponen un precio de 3 céntimos de euro /Mb.
- *Jazztel Móvil*: Es la OMV del operador global que ofrece soluciones de internet de banda ancha, telefonía fija, televisión y desde el primer trimestre de 2008 telefonía móvil, empleando la red de *Orange*. Tiene dos tipos de tarifas. Por un lado las *JazzMóvil 5* con llamadas a 5 céntimos de euro/minuto sin cuota mensual en el caso de no seleccionar Internet y 11,95 o 16.95 en función de la cantidad de datos – a máxima velocidad – que se contraten. Por otra parte nos encontramos con tarifas planas de 300 y 600 minutos al mes. Para la primera los precios son de 19.95 (si no lleva asociada tarifa de datos) y de 26.95 ó 31.95 €/mes (en función de la cantidad de datos contratada a máxima velocidad). Existe la posibilidad de acogerse a la subvención de un terminal lo que inlcuye un compromiso de permanencia, en caso de no hacerlo no existe tal compromiso.

- *MÁSmóvil*: Es un OMV fundado por Meinrad Spenger y Christian Nyborg. Lanzó el servicio comercialmente en Febero de 2008, bajo la red de *Orange*. La política de la operadora se basa en 3 pilares: el buen servicio – "Cuando preguntas, te contestamos", "Si quieres irte, te vas" o "Nos interesa decir la verdad" son parte de sus lemas –, el ahorro – "Tu ahorro, nos hace mejores" y la RSC – "Ayudando a otros, ganamos todos", la operadora dona el 10% de cada factura, y es el cliente el que decide a que ONG van a parar los fondos –. La compañía no subvenciona terminales y en ninguna de sus tarifas obliga a firmar contratos de permanencia. Las tarifas de voz ofrecen precios de 3 y 5 céntimos el minuto (en función del consumo mínimo). En el caso de incluir tarifas de datos encontramos dos opciones interesantes. Una tarifa plana "*Tarifa del pueblo*" de 28 €/mes que incluye todas las llamadas gratuitas (máx. 150 destinos) e internet a máxima velocidad (1 GB, luego disminuye la velocidad) o la tarifa "*cero*" con llamadas gratuitas (a partir del sexto minuto a 3 céntimos de euro / min), y el mismo volumen de datos a máxima velocidad, con un consumo mínimo de 9 euros/mes.
- *Pepephone*: opera en el mecado español de telefonía móvil desde Noviembre de 2007, bajo la red de *Vodafone.* En los primeros 6 meses de su puesta en largo alcanzó la cifra de 15.000 clientes. Pertenece a *Pepeworld*, filial del grupo turístico *Globalia*, que engloba otras empresas de estrategias *low cost* como *Pepecar* o *Pepetravel*. Entre sus principios, destaca por encima de todo el cliente: los servicios y las tarifas mejoradas se le aplican al cliente sin que este lo solicite, en caso de haber errores estos son corregidos y el cliente indemnizado, no hay promociones – al cliente siempre se le ofrece el mejor precio – o los clientes tienen preferencia sobre los que no lo son. Evidentemente tampoco existen en la compañía contratos de permamencia. Destacar también que en *Pepephone* no existe equipo comercial ni de marketing y que todos su trabajadores no han estado relacionados con anterioridad con la telefonía móvil. En el caso de tarifas de voz – sin conexión de datos – las tarifas, tanto de prepago como de pospago, son de 7 céntimos de euro el minuto, sin consumo mínimo. En el caso de las tarifas de voz y datos el coste asciende a 0.90 céntimos de euro el minuto, con un consumo mínimo de 6.90 – 11.90 euros/mes en función del volúmen de

datos contratado. En caso de consumir más que lo inicialmente contratado se facturará a 3 céntimos de euro el Mb adicional.

En la tabla siguiente podemos ver sus caraterísíticas resumidas:

OMV	Permanencia	Red	Tarifa voz cent/min	Tarifas con internet		Disminuye la velocidad
				Consumo al mes	Precio/min	
ONO io	Sí	*Movistar*		De 5 a 13 €	2.5 cent.€	Sí
Simyo	No	*Orange*	8	De 4 a 10 €	5 cent.€	No 3 cent.€/Mb
Jazztel Móvil	A gusto del consumidor	*Orange*	5	De 12 a 17 €	5 cent.€	Sí
MÁSmóvil	No	*Orange*	3 ó 5	9 €	3 cent.€	Sí
Pepephone	No	*Vodafone*	7	De 7 a 12 €	0.9 cent.€	No 3 cent.€/Mb

Tabla 6: Principal información de las tarifas de las principales OMV. (Fuente: Elaboración propia).

Factores estratégicos: Acuerdos y competencia hostil

La entrada de los operadores móviles virtuales puede tener un fuerte impacto en tres aspectos clave: calidad, precios e inversión. Debemos destacar el elevado riesgo existente de que los propietarios de la red – *Movistar*, *Vodafone* y *Orange* –, debido a la entrada forzada de estos agentes, carezcan de incentivos en el caso de no obtener unos beneficios razonables de sus inversiones. En los últimos años y, como hemos visto en la introducción, los operadores con red han perdido muchos cliente debido a la entrada de estos nuevos operadores que ofrecen amplias tarifas de servicios. No obstante, la aparición de los OMV en el mercado de las telecomunicaciones supone simultáneamente una ventaja y una amenaza para los operadores tradicionales. Frente a la amenaza, caracterizada por una pérdida de clientes, se entiende como una oportunidad el conseguir clientes de servicios mayoristas (interconexión, alquiler de circuitos, transporte y difusión de la señal audiovisual, o el acceso y servicios de la banda ancha mayorista), que teóricamente serían difíciles de conseguir.

Ahora bien, el operador de red debe analizar cuidadosamente con qué OMV va a negociar para ofrecer sus infraestructuras. Esta negociación debe ser considerada por parte del operador propietario de la red como una posible alianza estratégica. La negociación productiva debería de conducir a fines como: poder acceder a segmentos nuevos de mercado o complementar sus actividades y servicios. Por otra parte, en la negociación el operador de red debe evitar que la alianza con OMV suponga que clientes suyos se trasladen al nuevo operador virtual.

Sin embargo, estas estrategias de actuación en los acuerdos, pueden ser consideradas pautas que en multitud de ocasiones podrían considerarse un tanto utópicas y muy complejas de lograr. Nada más allá de la realidad es la creación por parte de los operadores propietarios de red sus propias extensiones de OMV. En el caso de *Orange*, crea en 2012 su OMV recuperando la marca *Amena*. Se dirige especialmente al segmento juvenil, tratando de recuperar viejas señas de identidad de la marca *Amena* creada hace 14 años. Por su parte, *Movistar*, o mejor dicho *Telefónica*, a finales de Agosto de 2010, se hace con *Tuenti* y con su OMV. Desde la fecha, las tarifas y promociones de *Tuenti* son incluidas en la web de *Movistar* en el área de tarifas prepago. Por su parte, siguiendo una estraregia similar, en Septiembre de 2012, *Vodafone* anuncia su intención de crear un OMV enfocado a los más jóvenes. La compañía aprecia una mejor acogida de las tarifas *low cost* en el público más joven y lanzará operadores virtuales en todos los países europeos donde opera. Entre los nombres que están sonando, se encuentran *VFN* o *Vodafone Young*.

Pero las reacciones no han tardado en hacerse ver. La *Asociación de Operadores Móviles Virtuales en España* (*AENOM*) ha vuelto a evidenciar su gran preocupación ante lo que considera una posible e inminente desregularización del mercado de la telefonía móvil promovida por la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones* (*CMT*). Evidentemente, la decisión de que los grandes operadores puedan operar también con una compañía de OMV supone, en todo caso, un beneficio para estos. Según la *AENOM* estas prácticas anticompetitivas promovidas por los operadores tradicionales se oponen al crecimiento que están viviendo las OMV en el mercado. Las ofertas *low cost*, que ponen en marcha las compañías haciéndose pasar por otros OMV, no deberían de estar permitidas al no ser más que la extensión de los grandes operadores en este segmento de mercado. Otro matiz que pone de relieve su dudosa legitimidad es la garantía de que estas segundas marcas o filiales garanticen costes de red equiparables

a los que se les presentan al resto de OMV. A estas prácticas se podrían incluir las prácticas agresivas y anticompetitivas – a juicio de la *AENOM* – llevadas a cabo por las grandes operadoras durante el proceso de portabilidad con la única finalidad de retener al cliente. Hechos que disminuirían en cuantía en caso de poner fin a los "amagos" de portabilidad y a la venta de terminales bloqueados – no libres – por parte del operador.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Es obvio que las posibilidades de éxito de los operadores dependen principalmente de la apuesta por la innovación, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la capacidad para establecer alianzas estratégicas y la capacidad de disponer y ofrecer una dimensión global. Debido a la creciente intensidad competitiva entre los operadores tradicionales y la entrada de otros nuevos, los operadores del sector se ven obligados a innovar en el diseño de sus estrategias para la captación de nuevos clientes.

Debido al profundo cambio tecnológico en el sector, los clientes pueden contratar servicios integrados que incluyen servicios de voz, datos y multimedia, prestados además, en condiciones de movilidad.

La política de captación de clientes es un reto estratégico esencial. Los operadores deben orientar todos los elementos de la empresa hacia la atención y la satisfacción de las necesidades de los clientes, poniendo en funcionamiento diversas iniciativas para conseguir una oferta de calidad – precio atractiva para el cliente. Podemos apreciar en las siguientes estrategias la puesta en relevancia del poder de negociación del cliente frente a la compañía: empaquetamiento de servicios, los planes de fidelización – puntos o las promociones.

Empaquetamiento de servicios

Uno de los principales poderes de negociación de los clientes son la contratación de "paquetes de servicios", es decir, tratar de obtener ventajas en las ofertas de los operadores a través de la contratación de varios servicios en una única factura. Esto conlleva una mejora en la gestión de los gastos del hogar y una simplicación de la relación del núcleo del hogar con los proveedores de servicios de telecomunicaciones, al quedar todo simplificado en un solo proveedor.

En la mayoría de hogares disponemos de uno, varios o todos los siguientes servicios de telecomunicaciones: línea de telefonía fija, línea/s de telefonía móvil, televisión de pago e internet.

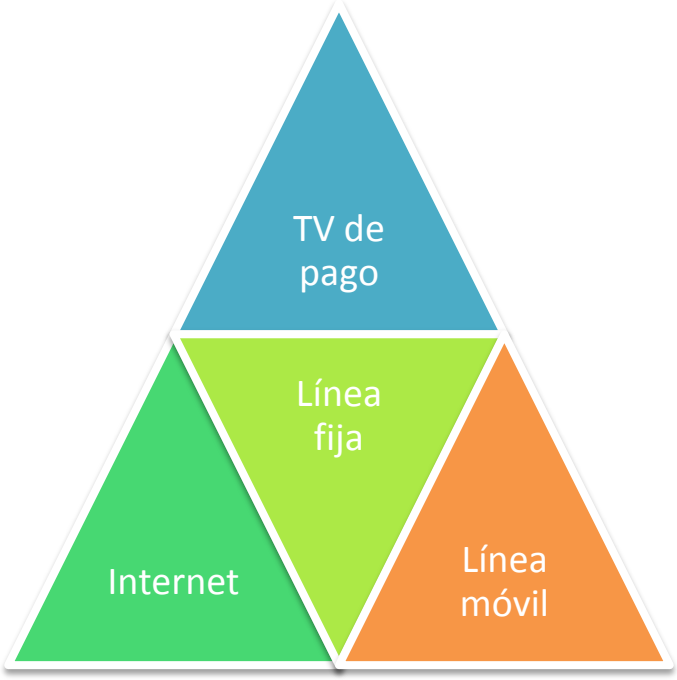


Fig. 38: Distintos servicios de telecomunicaciones. (Fuente: Elaboración propia).

De esta manera en un hogar con múltiples servicios tendríamos que distinguir en función de los proveedores de estos servicios dos casos:

- Servicios desagregados (combinados): para referirnos a usuarios y hogares suscritos a varios servicios ofrecidos por diferentes proveedores.
- Servicios agregados (empaquetados): para referirnos a usuarios y hogares suscritos a varios servicios ofrecidos conjuntamente por un mismo operador, con una misma factura.

Las grandes operadoras (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*), a lo largo de estos últimos años, han trabajado en las estrategias para ofrecer servicios agregados al menor precio posible. Hace algunos años, estas tácticas comenzaron con algunas compañías, que ofrecían dentro de los contratos de telefonía fija la cuota del ADSL e incluso de televisión. Hoy día, las operadoras de telefonía móvil han desarrollado paquetes "todo incluido", donde también encajan las tarifas del teléfono móvil y otras promociones. *Movistar* fue la primera lanzando *Movistar Fusión*, y posteriormente *Vodafone* también lanzó su pack. Por su parte, *Orange* también dispone de estos servicios agregados. Sin

embargo, ¿qué ofrece cada compañía?, ¿cuál es mejor? Es complicado comparar las tarifas, ya que cada paquete difiere mucho en contenido. Es necesario considerar que los paquetes no son homogéneos, es decir, el que ofrece ciertas ventajas frente a los otros en un determinado servicio, por ejemplo en telefonía móvil, es muy probable que ofrezca ciertas desventajas en otros, por ejemplo en el ADSL o la línea fija. Es por esto que en función de lo que un cliente busque – llamadas baratas, navegación intensa en internet… – podría interesarle más el paquete de una compañía u otra. Por ejemplo, el paquete de *Movistar* es probable el que presente la mejor relación precio – combinado; sin embargo, *Vodafone* ofrece la mejor relación precio – minutos de llamada. Por otra parte, si realmente te gustan los canales temáticos de televisión y/o usas el móvil de forma muy flexible (variable), es probable que el pack de mayor conveniencia sea el de *Orange*.

En la siguiente tabla se comparan los 3 paquetes mencionados:

	MOVISTAR FUSIÓN	***VODAFONE RED + TELÉFONO + ADSL***	***ORANGE ADSL + TLF. FIJO + TV***
PRECIO FINAL	60,38 €/mes	62,35 €/mes	55,60 €/mes
Teléfono fijo	Ilimitado a fijos nacionales, 550 min a móviles	Ilimitado a fijos nacionales	Ilimitado a fijos nacionales, 1000 min/mes a móviles nacionales y 300 min/mes a fijos internacionales
Internet	Hasta 10 megas	Hasta 20 megas	Hasta 20 megas
Móvil	500 min a fijos o móviles, SMS gratis e internet (1Gb)	6.000 min incluidos, 1.500 SMS/mes, Internet (1,5Gb) y 10Gb de almacenamiento "en la nube"	-
TV	-	-	30 canales temáticos y 25 canales generalistas
Letra pequeña	Permanencia 12 meses. Una vez agotados los 500 min. del móvil la tarifa será de 18 cent€/min y 15 cent€ de establecimiento de llamada. No se ofrecen terminales móviles	Permanencia de 24 meses. Faltan detalles concretos por definir en la oferta	12 meses de permanencia. No incluye tarifa de móvil y el precio ofertado sólo se mantiente si se tiene línea móvil en *Orange*. Si se quiere algún canal de TV de *Canal +* hay que pagar complemento

Tabla 7: Tabla comparativa de los principales agregados del mercado. (Fuente: Elaboración propia).

Planes de fidelización: puntos

Los "Programas de Puntos" es una de las estrategias de fidelización más utilizadas, no sólo en el sector de la telefonía móvil, sino de forma general en el mercado de consumo. Estos programas ofrecen a los clientes la posibilidad de obtener puntos en función del consumo realizado, siendo la finalidad de la empresa "premiar" la confianza y lealtad de los clientes hacia la misma. Estos puntos se pueden canjear, posteriormente, por diferentes productos y regalos – generalmente terminales móviles – o descuentos en facturas.

En todo caso, esta estrategia es un punto a favor del cliente, donde se ve reflejada su lealtad a la empresa y, por tanto, se le atribuye un poder de negociación extra que no tiene porqué poseer un cliente nuevo. Tanto *Movistar* como *Vodafone* llevan años utilizándolos y, más recientemente, en el 2008, esta iniciativa fue incorporada por *Orange*.

Pero veámos con más detenimiento estas estrategias:

PUNTOS	Descuento para un smartphone	PUNTOS	Descuento para un smartphone
0 a 2.999	0 €	160.000 a 179.999	352 €
3.000 a 9.999	6,6 €	180.000 a 199.999	396 €
10.000 a 19.999	22 €	200.000 a 219.999	440 €
20.000 a 39.999	44 €	220.000 a 239.999	484 €
40.000 a 59.999	88 €	240.000 a 279.999	528 €
60.000 a 79.999	132 €	280.000 a 319.999	616 €
80.000 a 99.999	176 €	320.000 a 359.999	704 €
100.000 a 119.999	220 €	360.000 a 399.999	792 €
120.000 a 139.999	264 €	400.000 a 439.999	880 €
140.000 a 159.999	308 €		

GASTOS MÍNIMOS	Descuento en su factura
20 €/mes	5 €
30 €/mes	8 €
40 €/mes	12 €
50 €/mes	18 €

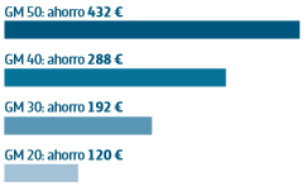


Fig. 39: Fidelización y programa de puntos de *Movistar*.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Web de *Movistar*).

El programa de fidelización de *Movistar* consta de dos partes. Por un lado, está el programa de puntos, que se pueden emplear para renovar el móvil o *smartphone*, con descuentos que van desde los 6.6 € (para 3 000 puntos), hasta los 880 € (a partir de 400 mil puntos). Por otra parte, tenemos un programa de lealtad, que en función del consumo mínimo seleccionado (al mes), ofrece un descuento en la factura, durante un

periodo de 24 meses. Estos descuentos van desde 5 €/mes para un consumo mínimo de 20 €/mes (lo que supone un ahorro de 120 euros a lo largo de los 24 meses), hasta 18 €/mes para un consumo mínimo de 50 €/mes (lo que supone un ahorro de 432 euros a lo largo de los 24 meses).

Vodafone, al igual que *Movistar*, ofrece puntos de acuerdo al consumo (en este caso se asigna un punto por cada euro de consumo) y una cantidad de puntos "extra" de acuerdo a la antigüedad del cliente. Sin embargo, las ventajas de los puntos son más flexibles, tocando distintos ámbitos. Para comenzar, debemos mencionar que los clientes de *Vodafone* están categorizados según su lealtad o compromiso con la marca, de acuerdo con los puntos de que disponga, en 4 categorías: *Vodafone* (hasta 600 puntos), *Oro* (de 601 a 1 319 puntos), *Platino* (de 1 320 a 1 800 puntos) y *Diamante* (más de 1 800 puntos). Las ventajas de cada uno de los grupos se muestran en la figura siguiente (figura 40):

Vodafone	Oro	Platino	Diamante
Servicio de Atención Cliente 123	**Servicio de Atención Cliente** 123	**Servicio de Atención Cliente** 22160 Atención Personalizada	**Servicio de Atención Cliente** 1212 Equipo de Asesores Personales
Renovación de terminal Podrás cambiar tu móvil dos meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento.	**Renovación de terminal** Podrás cambiar tu móvil dos meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento.	**Renovación de terminal** Podrás cambiar tu móvil dos meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento.	**Renovación de terminal** Podrás cambiar tu móvil seis meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento. Entrega Express en 24 horas al renovar tu terminal en 1212 o la Tienda Online.
Posventa Servicio Posventa habitual Terminal de Préstamo Gratuito	**Posventa** 50% de descuento en la primera reparación del año Terminal de Préstamo Gratuito	**Posventa** 100% de descuento en la primera reparación fuera de garantía. Terminal de Préstamo Gratuito	**Posventa** 100% de descuento en todas las reparaciones fuera de garantía. Terminal de Préstamo Gratuito
Visa VODAFONE 2% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Vodafone	**Visa ORO** 3% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Oro	**Visa PLATINO** 3% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Platino	**Visa DIAMANTE** 4% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Diamante

Fig. 40: Segmentación de clientes seguida por *Vodafone*. (Fuente: Web de *Vodafone*).

Como podemos apreciar en la imagen, los clientes más selectos (aquellos que poseen mayor número de puntos) poseen:

- Una atención al cliente más personalizada (incluso en el segmento *premium*, contando con asesores).

- Renovación del terminal un tiempo antes de acabar el contrato (y entrega *express*).
- Mayor financiación en posibles reparaciones fuera de garantía.
- Mayores descuentos en la factura a través de compras pagadas con la tarjeta *Visa*.

Orange, que ha sido la última en incorporar este tipo de estrategias, también posee un programa de puntos de forma similar a las anteriores, donde la cantidad de puntos viene determinada por el consumo (un punto por cada euro de facturación) y la antigüedad en la compañía (puntos adicionales). Las opciones que da la compañía son, similares a las de *Movistar*. Una vez transcurrido el compromiso de permanencia, surgen dos opciones:

a) Renovar el terminal, mediante el empleo de los puntos acumulados, ofreciendo descuentos, o incluso, algún modelo "a coste cero". Una vez renovado se prolonga la permanencia durante otros 18 meses.
b) Optar por un descuento del 20% en las facturas durante un año, firmando un compromiso de permanencia de 12 meses (se puede romper para renovar el terminal – como en la modalidad (a) –)

Fig. 41: Programas de puntos y fidelización de *Orange*.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Web de *Orange*).

La cuarta operadora en España, *Yoigo*, de forma similar a las 3 compañías dominantes (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*), con sus programas de puntos y fidelidad, también ofrece la opción de renovar el terminal móvil. En el caso de *Yoigo*, no se atribuyen programas de puntos (como en *Orange* o *Movistar*) ni de categorización o segmentación de clientes como *Vodafone*. El plan denominado "*Renuevo*" consiste en realizar ofertas personalizadas a cada cliente, pero siempre atendiendo a los dos criterios

básicos que utilizan el resto de comapañías en sus programas de puntos: consumo y antigüedad en la compañía. Esto se puede ver en la figura siguiente (figura 42):

Fig. 42: Programa de fidelización de *Yoigo*. (Fuente: Web de *Yoigo*).

Promociones

La crisis económica no deja indiferente a nadie. Las operadoras, auténticas máquinas de generar ingresos y caja, especialmente con los móviles, se han mostrado menos sensibles que empresas de otros sectores a los riesgos de la crisis, pero desde luego no son inmunes.

En España, los operadores móviles, comenzaron a recurrir por primera vez, a promociones con productos desvinculados de su negocio, como si de un comercio minorista tradicional se tratase. Así, *Movistar* ha utilizado promociones via SMS, a un número indeterminado de clientes, para ofrecer una sesión de spa a cambio de un consumo mínimo en llamadas durante mes y medio. *Orange* también ofreció, entre sus clientes, la posibilidad de participar mediante el envío de SMS en el sorteo de varias unidades de un modelo de automóvil de la marca *BMW*. *Vodafone*, llevó a cabo prácticas similares, mediante el regalo de noches de hotel en la cadena *Tryp*, a los abonados que cambiaron de móvil a través de su programa de puntos. En estos precisos momentos, las promociones se centran en incentivar el consumo en líneas prepago, *Movistar* ofreciendo *tablets* entre las recargas y *Orange* haciendo lo mismo con otros premios (*Playstations*, entradas de cine o saldo extra). Por su parte *Vodafone* intenta impulsar el uso de tarifas electrónicas y sortea entre los usuarios de *Mi Vodafone* una *tablet Samsung Galaxy Tab*.

Paralelamente a estas ofertas puntuales, las operadoras de móviles están revisando sus promociones actuales, con el objetivo de adaptarlas a las nuevas circunstancias del mercado. El objetivo es el de arañar hasta el último céntimo de euro a

los abonados. De esta forma *Vodafone* y *Movistar*, a principios de 2012, se plantearon y llegaron a dejar de subvencionar móviles a los nuevos clientes, llegando a informar que este modelo de captación de clientes era "insostenible". Sin embargo, ante los negativos resultados que empezaban a aflorar – *Movistar* perdió cerca de 340 000 líneas en un mes –, tuvieron que dar marcha atrás y volver a la subvención de terminales antes de 6 meses. Otra práctica que sí se lleva a cabo conmunmente, es la limitación de las tarifas planas a una determinada cantidad de minutos. Por ilustrar un ejemplo de esto, mencionaremos "*Números Favoritos Orange*" que anuncian como "llamadas gratis a fijos y móviles *Orange*". Sin embargo, leyendo la letra pequeña indica que el volumen mensual no puede ser superior a 1 000 min al mes.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros del sector de las telecomunicaciones mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

Un grupo de proveedores será potente si está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que está vendiendo. Lógicamente, también lo será si el producto que suministran es único y está diferenciado y si no tiene necesidad de competir con otros productos vendidos al sector (por ejemplo, la comercialización de terminales móviles).

Podríamos destacar dos tipos de proveedores: los de servicios (fabricantes de *software* y *hardware*) y los proveedores en infraestructuras (fabricantes de la tecnología para instalar la red).

La importancia de los primeros es clara: los operadores de telecomunicaciones llegan a acuerdos para que los proveedores les proporcionen productos diferenciados que puedan comercializar en el mercado. Un ejemplo claro es el caso del *Iphone*. La compañía *Apple* había firmado acuerdos con *Movistar* como distribuidor en exclusiva para la primera versión del *smartphone* comercializada en España. Sin embargo, esta exclusividad no fue prolongada en el tiempo. Destacamos que *Apple* también ha mantenido relaciones de exclusividad en tres países: Estados Unidos, Alemania y España. Sin embargo, dicha exclusividad ha dejado paso a la posibilidad de venta a través de diferentes operadores, lo que ha motivado una mejora en el crecimiento de la

cuota de mercado y una aceleración en el crecimiento del negocio gracias a la competencia entre estas empresas.

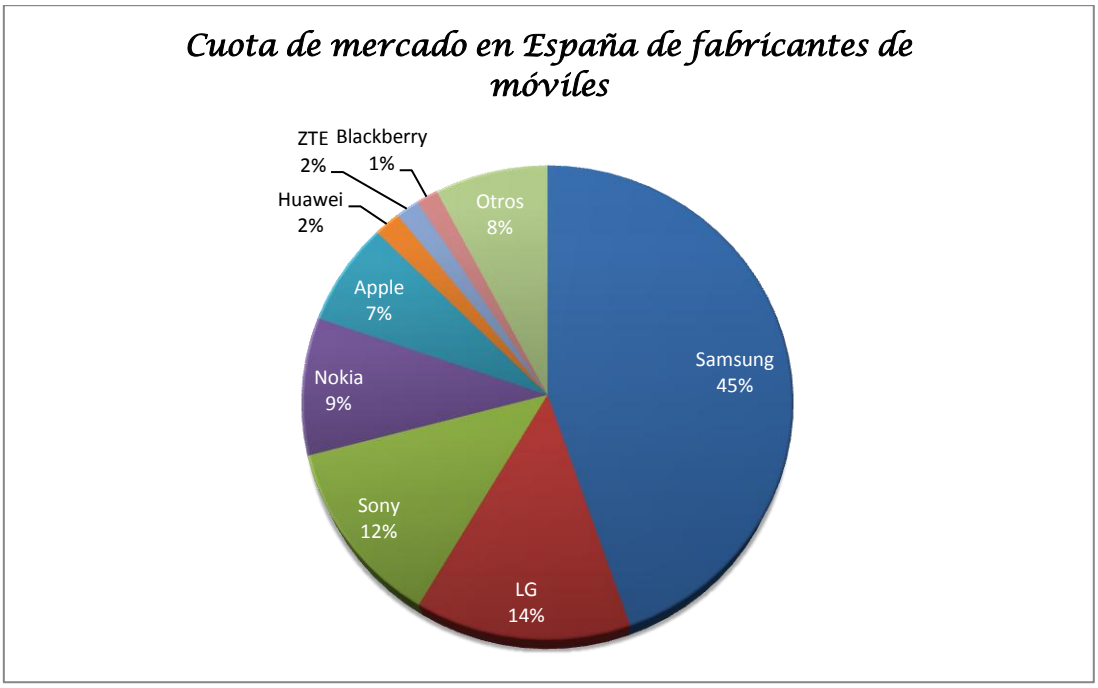


Fig. 43: Cuota de mercado en España de los distintos fabricantes de terminales móviles. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *www.adslzone.net*).

Proveedores de servicios e infraestructuras

En los últimos años, tras varias fusiones de gran envergadura, se dibujó un nuevo paisaje de la industria de los equipos de telecomunicaciones. Su principal efecto ha sido una fuerte consolidación del mercado, con cinco actores principales en el mercado mundial:

Cisco Systems: Se trata de una de las empresas productoras de equipos de telecomunicaciones con mayor volumen de ventas. Con sede en California (EEUU), la empresa define sus productos y servicios con el propósito de que los usuarios puedan conectarse fácilmente a Internet y gestionar eficientemente su información.

Nokia Siemens Networks: Se trata de una alianza estratégica de envergadura, formada por *Nokia* y *Siemens*, responsable de la manufactura de equipos de telecomunicaciones para redes. Basándose inicialmente en *Nokia*, las tres unidades de negocio principales son: teléfonos móviles, soluciones móviles y mercados. La variedad de modelos de teléfonos móviles (incluyendo *smartphones*) y de servicios vinculados con ellos no tiene paralelo en la actualidad.

Samsung: Es uno de los conglomerados insignia del vertiginoso desarrollo económico de Corea del Sur. El gigante informático destaca en la manufactura de aparatos móviles, con la división *Samsung Mobile*, y en producción de electrónica de consumo, con la marca *Samsung Electronics*. En esta era de las *tablets*, la función de *Samsung* es conocida también por suministrar parte tanto del sistema operativo *Android* como del de *Apple* (*Ipad*, *Iphone*).

Ericsson: Es una de las compañías suecas más importantes, y durante cerca de un siglo y medio ha jugado un importante papel en la oferta de equipos de telecomunicaciones, particularmente en la construcción de redes e infraestructuras del sector. Según afirma la propia compañía, más del 40% del tráfico móvil pasa por redes en las que participan equipos suministados por la organización.

Huawei: Es una compañía de la República Popular China, relativamente joven (creada en 1987), que se está convirtiendo en una gran competidora para el resto de compañías más veteranas. Corporaciones como *Alcatel* o *Siemens* han perdido terreno frente a *Huawei*, que con agresivas políticas de precios y estándares de calidad competitivos, ha logrado situarse en el 5º lugar de proveedores de servicios de telecomunicación. La corporación está presente en áreas como la manufactura de teléfonos móviles, equipos para redes, así como la oferta de tecnologías para el procesamiento de grandes cantidades de datos (lo que se conoce como "*Big Data*") o soluciones para el uso empresarial de computación en la nube, entre otras.

El segmento de equipos móviles, por su parte y como pudimos observar en la figura 43, está en este momento estructurado en torno a un número limitado de proveedores, con los 3 principales representando el 71%. El segmento de los equipos para redes fijas, que incluye equipos de acceso de banda ancha, transmisión óptica y los *routers IP* ha estado menos afectado en los últimos años y sigue fragmentado. No obstante, los suministros de equipamiento de telecomunicaciones están sufriendo los efectos de una crisis inédita para ellos. Despedidos masivos y fuertes pérdidas, son la tónica general, con pérdidas en torno al 10% en los últimos años.

Estrategias de los operadores

Una empresa, en cualquier sector, no puede abarcar todas las fases; es decir, no puede – salvo en contados casos – estar totalmente integrada. La que no enfoca todos sus recursos hacia una determinada parcela no puede conseguir la misma eficiencia que

otra que sí lo haga. La estrategia implica soluciones de compromiso, equilibrio o "*trade off*"; no se puede hacer todo mejor que los demás, hay que decidir en qué destacar. En esto consiste la formulación de una estrategia. Este planteamiento se ha de aplicar a los competidores en el sector de las telecomunicaciones, llevando a las empresas a decidirse por un enfoque de los siguientes: redes de transporte[32] o redes de acceso[33]. Las empresas que no se decidan entre una de estas dos tecnologías, estarán mal posicionadas y es probable que tengan rendimientos inferiores que aquellas empresas que sigan una de las dos estratégias genéricas.

Dicho esto, parece que queda claro que los operadores de telecomunicaciones que se decidan por un liderazgo en costes, habrán decidido enfocarse en la red de transporte, que es la que puede posibilitar un bajo coste del servicio. Por el contrario, la estrategia de diferenciación se traduce en un enfoque centrado en la red de acceso. Los competidores centrados en la diferenciación están más próximos al cliente final, a cuyas necesidades específicas tratan de responder. En su caso, el servicio al cliente constituye el verdadero factor clave de éxito. No sólo la infraestructura es lo importante para estos competidores, sino las aplicaciones que son capaces de dar el servicio posventa y, en suma, el amoldamiento a las necesidades del usuario.

Estos últimos operadores deberán negociar con las compañías fabricantes de equipos de telecomunicaciones (proveedores de los operadores), en la sala central de *Telefónica Movistar* y en casa del cliente, para poder ofrecer los distintos servicios demandados. En cambio, los operadores que decidan optar por la estrategia de "explotar" la red de transporte deberán realizar grandes inversiones para poder instalar toda la infraestructura necesaria para poder prestar los servicios. Pero, en contrapartida, también obtendrán más beneficios ya que muchos operadores entrantes tendrán que pagar primas para utilizar sus redes.

Las iniciativas de los operadores más importantes (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*), cubren todos los ámbitos de la red: los dipositivos del cliente (terminales fijos y móviles, portátiles…), accesos del cliente (accesos fijos, móviles, de voz, de datos…), transporte (conectividad y relativos a esta), capa de control o supervisión (conmutación

[32] Existe una tendencia hacia un formato digital en la información trasportada, de manera que la red de transporte será genérica para todo tipo de información… (aún no está muy desarrollada la tecnología). Al suceder esto se generarán importantes economías de escala.

[33] La red de acceso se beneficia sólo parcialmente de la digitalización y, en general, no permite la obtención fácil de economías de escala: se debe llevar un "cable" en sentido amplio a cada domicilio.

de las redes y servicios) y capa de servicios (lógica de los servicios que se ofrecen a los clientes a través de las redes).

2.2.4 Amenaza de entrada de productos sustitutivos

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos puede limitar las posibilidades del sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará limitado.

Los productos sustitutivos que requieren una mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que poseen una tendencia favorable en su relación calidad – precio y los fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.

En el sector de las telecomunicaciones, debido a la constante innovación tecnológica, aumenta la competencia y, en consecuencia, ésta provoca una reducción del precio o una mejora de la calidad del producto. Es en este momento, cuando pueden entrar en escena los productos sustitutivos. Los ejemplos más representativos de la aplicación de esta fuerza del modelo Porter serían la *VoIP* y la convergencia fijo – móvil.

La Telefonía IP

Los datos manifiestan que apenas un 10% de las empresas españolas aprovechan la oportunidad de llamar a través de la red, que es más barato[34]. La falta de información, la recomendación de los expertos de combinar este sistema con la telefonía tradicional y el escaso volumen de datos que ofrecen la mayoría de las tarifas justifican su lenta aceptación en España.

La conexión a internet de banda ancha no significa sólo una mayor velocidad al navegar; un cable "más ancho" permite también la cabida de archivos más pesados, como vídeos o llamadas telefónicas. La voz sobre *IP* o *VoIP* presenta una ventaja fundamental: las llamadas se incluyen en la tarifa contratada, es decir, las conversaciones utilizando como soporte dos líneas de Internet (no la de voz) son, en sí, gratuitas. Para llamar a líneas de voz, lo habitual es pagar una cantidad, habitualmente inferior a la establecida por los operadores tradicionales.

[34] Datos de la consultora *Everis*

También son de pago los servicios de valor añadido, como el establecimiento de una centralita *online*, la localización de personas o la ampliación del número de extensiones. No obstante, una centralita de este tipo podría ponerse en marcha desde 50 euros mensuales y sin dias de trabajo, frente a los mil euros y tres meses de desarrollo que puede suponer un *call center* tradicional.

El servicio de telefonía *IP* más conocido, y el más aceptado entre particulares, PYMES y autónomos es *Skype*. La compañía permite llamar a cualquier número fijo en España con tarifas inferiores a 2.2 cent€/min (impuestos incluidos) y como máximo a 19.2 cent€/min.

En los últimos años, el uso intensivo del teléfono móvil y el crecimiento de Internet no han hecho más que incrementar los ingresos de las empresas de telecomunicaciones. Ese proceso imparable amenaza ahora con volverse en contra de las grandes operadoras que temen que el éxito de plataformas de llamadas *VoIP* – el propio *Skype* o similares – se convierta en su peor enemigo. Ante el creciente volumen de usuarios que utilizan este programa, los operadores se han visto obligados a lanzar tarifas planas y promociones en los últimos años para llamar al extranjero a precios más atractivos.

Los grandes operadores han mostrado su rechazo a esta invasión de la telefonia *IP* en el móvil. Saben que su potencial en el teléfono es superior al del ordenador, pues no hace falta encender éste, ni preparar los micrófonos y auriculares para iniciar una conversación, además de poder realizar la llamada desde cualquier lugar.

Desde su creación los ingresos de voz y SMS tradicionales han sostenido el negocio de la telefonía móvil. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en el mercado fijo, en el mundo del móvil la competencia ha permitido la aparición de los OMV que están dispuestos a pelear por imponer el uso de esta herramienta.

Convergencia fijo – móvil

Otro ejemplo de amenaza de entrada de un producto sustitutivo es el proceso de convergencia móvil – fijo. Mientras los operadores tradiciones – véase *Telefónica* – apuestan por la convergencia entre los terminales de telefonía fija y móvil, los grandes operadores móviles – *Movistar*, *Vodafone* y *Orange* – centran su apuesta en la sustitución del teléfono fijo por el móvil.

En España los operadores están obligados por la *CMT* a compartir sus redes. Sin embargo, no están dispuestos a que esta apertura de sus infraestructuras suponga que los nuevos competidores les ganen cuota de mercado. Para ello, están tomando diferentes medidas entre las que se puede destacar la agrupación de los servicios que aparecen. Los clientes, como indicabamos con anterioridad, pueden disponer de una única factura para todos los paquetes de servicios contratados: telefonía fija y móvil, Internet y televisión.

Uno de los efectos más estudiados en los últimos años con respecto a la sustitución fijo – móvil es el llamado "sustitución de minutos" una tendencia de desplazar llamadas, que normalmente hacíamos con el teléfono fijo, hacia el teléfono móvil. Desde el punto de vista del comportamiento de consumo de servicios, en situaciones de disminución acelerada de los precios de los móviles en el contexto de crecimiento económico, el usuario es completamente agnóstico con respecto al uso de su teléfono móvil o fijo. De hecho, los movimientos tarifarios de los últimos años han acelerado la situación.

Según una encuesta de la consultora *Júpiter*, al 77% de los usuarios les gustaría tener todas las funcionalidades en un solo dispositivo, frente al 44% que lo afirmaba en 2004. Parece ser que este deseo, en aumento por parte de la sociedad, se ve reflejado en las estrategias de operadoras y fabricantes de terminales, que se han lanzado a una carrera para incluir el mayor número de funcionalidades a la vez que reducen el tamaño de los dispositivos. Los primeros dispositivos móviles simplemente disponían de las funcionalidades básicas de telefonía y mensajes SMS. Más adelante, estas funcionalidades fueron creciendo, incorporando cámaras de fotos – cada vez de mayor calidad –, reproductores de música, sistemas de navegación… llegando en última instancia al inmenso mundo de las aplicaciones para los sistemas operativos (*Apps*). Una vez que los móviles han ido incluyendo características más avanzadas (sistemas operativos y conexión a Internet, principalmente), los usuarios han comenzado a entender el terminal como una prolongación de los ordenadores en movilidad, que ha llevado a un enfoque de éstos desde una doble perspectiva: entretenimiento frente a productividad. Debido al gran aumento de capacidad, que están mostrando los últimos terminales lanzados al mercado, está surgiendo un fenómeno de convergencia entre los dispositivos orientados a la productividad y los orientados al entretenimiento. Aparece

así el teléfono móvil – semiordenador que puede adaptarse a diferentes finalidades como el trabajo o el entretenimiento, según se necesite.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una constante pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector mediante: la competencia de precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios, entre otros.

En el sector de las telecomunicaciones, la intensidad de esta rivalidad dependerá principalmente del número de competidores en el mercado, del crecimiento del sector, de las estrategias seguidas por los operadores, así como de la diferenciación del producto o servicios ofrecidos. Mención importante también la que cabría hacer al fenómeno de atraer clientes de otras compañías – portabilidades –.

Guerra de precios

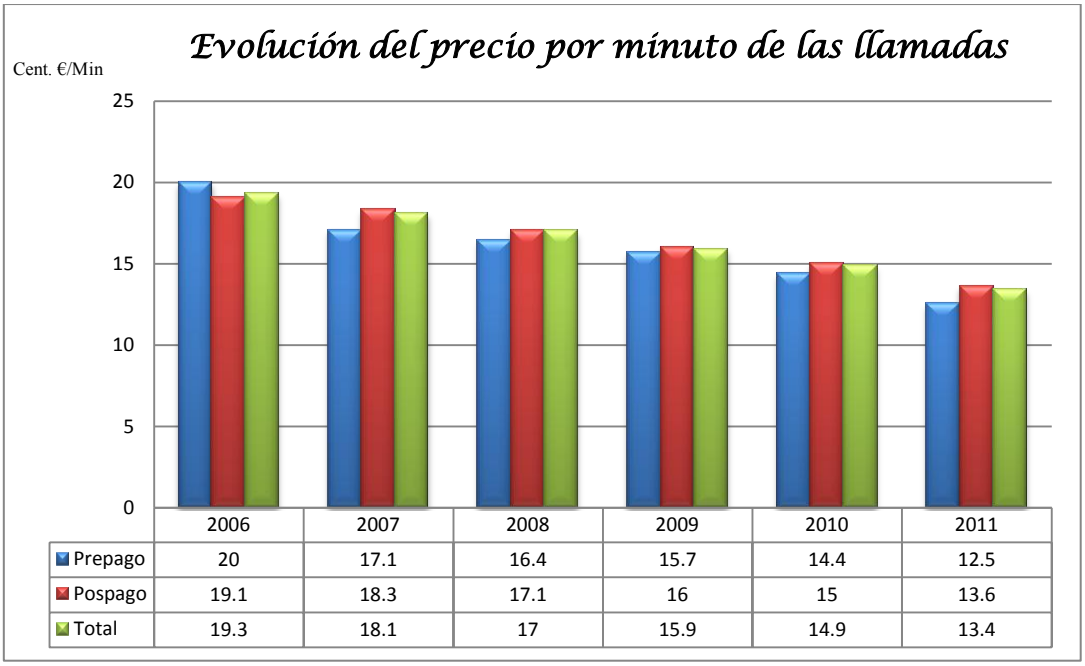
Pese a que hay más móviles que españoles y aunque no nos separamos de ellos ni para dormir, en los tiempos que corren – y como comentábamos en la introducción – la telefonía móvil está en crisis. El número de líneas está decayendo (más de 2 millones de líneas en 2012). No nos podemos olvidar tampoco de la caída de la venta de móviles (un 20% menos en 2012 respecto al año anterior), principalmente debido a 3 factores: la crisis económica que afecta notablemente al poder adquisitivo de los españoles, las menores subvenciones de las operadoras y el aumento del tiempo exigido de permanencia (antaño era de 12 meses, pero poco a poco, fue ascendiendo hasta 18 e incluso 24 meses). Pero además de haber menos móviles y menos contratos, también gastamos menos. La crisis y la guerra de tarifas han ayudado también a bajar precios: las tarifas de teléfono es el único item que en el IPC de 2012 ha disminuido.

Es innegable que desde la irrupción en el mercado de los OMV, hacia el año 2006, se ha entrado en una dinámica mucho más agresiva que en antaño, en lo que a tarifas del sector se refiere. Destacamos también un recrudecimiento de esta batalla, en el marco temporal que abarca desde 2011 hasta la actualidad.

El servicio de telefonía móvil se caracteriza por ofrecer una gran variedad de tarifas, de las cuales muchas no son lineales; es decir, los operadores no suelen tarificar por unidad de tiempo. Así, el precio de las llamadas de un usuario puede depender de: la tarifa horaria; del destino; o puede estar afectado por todo tipo de descuentos por

volumen, bonos o tarifas planas – o semiplanas –. Dada esta variedad y complejidad tarifaria, es difícil resumir el precio de las llamadas en un único indicador, aunque se suele usar como una aproximación la ratio de ingreso medio por minuto, es decir, el cociente entre el total de ingresos derivados de los tráficos de voz y el total de minutos consumidos por los usuarios.

En la figura siguiente (figura 44), analizamos mencionada variable:



	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prepago	20	17.1	16.4	15.7	14.4	12.5
Pospago	19.1	18.3	17.1	16	15	13.6
Total	19.3	18.1	17	15.9	14.9	13.4

Fig. 44: Evolución del precio/minuto de las llamadas.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la *CMT*).

Si se analiza dicha variable, se puede apreciar que, por séptimo año consecutivo, el ingreso medio del conjunto de los servicios de voz se ha reducido respecto del año precedente; en 2011 esta reducción fue de un 9.6%, lo que situó el ingreso medio en 13.4 céntimos de euro por minuto. Si retrocedemos unos años atrás, año 2000 por ejemplo, encontramos los precios siguientes: prepago 29.61, pospago 28.68 lo que hace un promedio total de 28.48. Esto implica que en el periodo 2000 / 2011 los precios han caído más de un 50%. Sin embargo, los resultados muestran que esta caída de precios se ha incentivado notablemente desde la irrupción de los OMV, de manera que, desde 2007 la caída de los precios es superior al 30%. En este periodo podemos observar una caída de precios más acusada en el caso de prepago que en el segmento pospago, con un 38% de bajada, que presenta una disminución en la tarifa minutaria del 29%. Esto podría implicar que los precios que estaban cobrando las operadoras tradicionales, en las tarifas prepago, eran en términos generales más abusivos que en las pospago, y por

tanto, la fuerte competencia en costes pudo disminuir en una mayor cuantía la tarifa en este tipo de segmento. Podemos ver como se dio vuelta al binomio en dicho periodo, en 2006 el precio de la llamada en modalidad prepago era de 20 cent€/min, superior al de pospago (19.1 cent€/min) – casi un céntimo/min más caro el prepago –; sin embargo, en 2011 el precio prepago era de 12.5 cent€/min, inferior al de pospago (13.6 cent€/min) – más de un céntimo/min más caras las tarifas pospago –. Otra posible interpretación de estos datos, y estrictamente relacionado con el mecanismo de cálculo del precio/min, reside en qué en multitud de casos en las tarifas prepago es posible que no se adapte el uso a las condiciones del contrato. Esto es, por ejemplo, si tenemos una tarifa beneficiosa para hablar mucho tiempo, el tiempo que hablamos sea inferior al que es necesario para un gasto óptimo, o viceversa; que las tarifas de gasto mínimo sean excesivas para el uso que hacemos; si la facturación está condicionada a un horario de reducción de precio, que parte del consumo lo hagamos fuera de este horario…

La guerra de ofertas ha provocado ya una gran rebaja en la factura del móvil y debería bajar más en 2013 y 2014, pues actualmente estamos pendientes de la entrada en vigor de la rebaja de tarifas mayoristas (principalmente tarifas de acceso que cobran las operadoras con red – *Movistar*, *Vodafone* y *Orange* – a los OMV), impuesta por Bruselas: pasarán de 4 a 1.09 céntimos al minuto. Estudios preliminares estiman que esto puede repercutir en el cliente con una bajada de tarifa en torno al 20%. Haremos una reseña a que las tarifas en España, a dia de hoy, aún son más elevadas que la media en Europa.

Pero no va a ser fácil que la guerra de tarifas y las bajadas se prolonguen durante muchos años. Primero, porque están dañando mucho las cuentas de las compañías: una docena de operadores virtuales "han caído" en los últimos dos años, y las ganancias de las grandes están en pleno declive. Podemos incluir en segundo lugar, las fuertes inversiones que son necesarias hacer para que no se colapsen las redes (se estima que el tráfico en Internet se va a multiplar por 18 en cinco años, según *Cisco*) y estamos a punto de entrar en las redes de 4G (cuarta generación).

Portabilidades

La industria de la telefonía móvil en España presenta un elevado nivel de competencia interna, ya que, aunque no son muchos los operadores existentes – sin tener en cuenta a los OMV, debido a su escasa cuota de mercado –, el grado de rivalidad

entre los mismos es muy alto. Ello es debido, entre otros motivos, a la facilidad que tienen los clientes para cambiar de compañía conservando su número telefónico. En concreto, en 2012, España ocupaba el primer puesto de la Unión Europea en número de portabilidades entre compañías. Este grado de rivalidad obliga a las empresas a ejercer una férrea vigilancia entre sus homólogas para intentar tanto acciones ofensivas como defensivas ante los rivales.

La facilidad de portabilidad ha perjudicado seriamente a las grandes operadoras como *Movistar* y *Vodafone*, con una pérdida paulatina de cuota de mercado en los últimos años (947 y 735 mil líneas respectivamente, en los últimos dos años), y el consiguiente ascenso de otras operadoras más pequeñas como *Orange*, *Yoigo* o las OMV (con 569, 869 y 246 miles de líneas respectivamente, en los años 2011 y 2012). Mencionada información se recoge en la figura siguiente (figura 45):

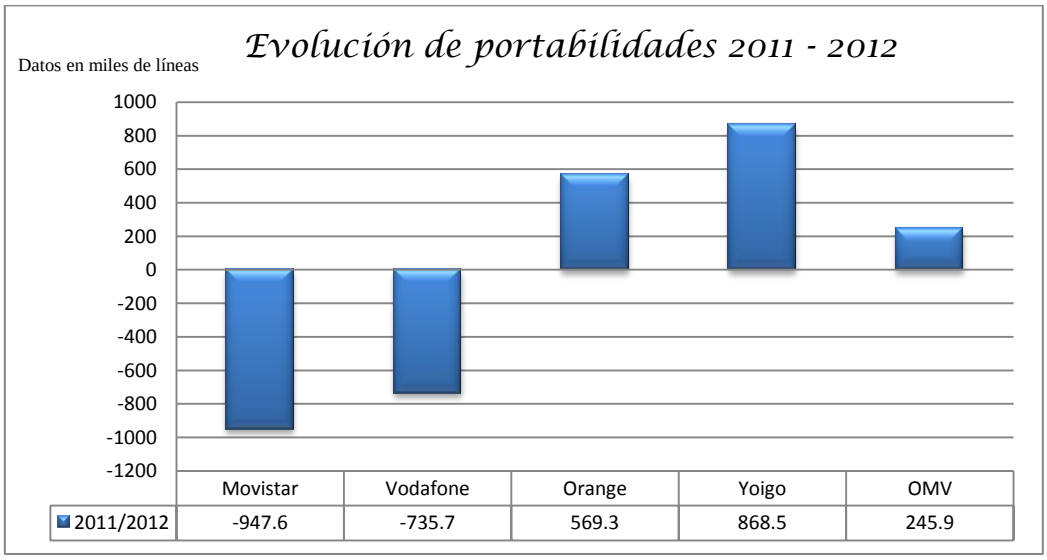


Fig. 45: Evolución de las portabilidades en el periodo 2011 - 2012.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

Intimamente relacionado con el proceso de portabilidad, está el "amago" de portabilidad. Este término se refiere a la práctica de solicitud de portabilidad hacia otra compañía esperando una nueva oferta mejorada de la compañía inicial (contraoferta). Esta práctica hace algún tiempo era bastante habitual. Sin embargo, en Junio de 2012, se instauró la portabilidad móvil en 24 horas, momento a partir del cual esta práctica se ve reducida drásticamente, como se puede ver en la figura 46.

Las cancelaciones de solicitudes de portabilidad llegaron a estar rondando el 30%, hasta Abril de 2012. Coincidiendo con la disminución del tiempo de realización

de la portabilidad, así como con el fin de las fuertes subvenciones en *Movistar*, *Vodafone* y *Yoigo*, las cancelaciones se situaron en torno al 15%, tocando su mínimo el Diciembre pasado, donde se situaron en un 12%, como muestra la figura 46.

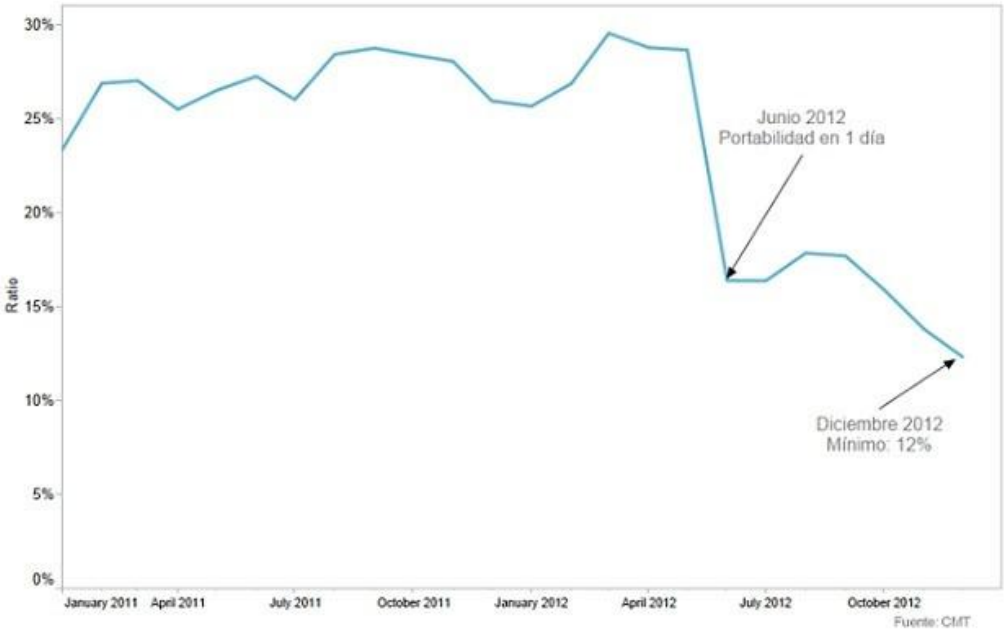


Fig. 46: Evolución de la cancelación de portabilidades ("amagos" de portabilidad), durante 2012. (Fuente: *CMT*).

A principios del año 2012, *Movistar* consideraba que no era posible entrar de lleno en una guerra de tarifas con el resto de sus competidores si al mismo tiempo se seguían subvencionando los terminales. En consecuencia, decidió rebajar la estrategia de subvención de los mismos para centrarse prioritariamente en desarrollar una política de precios bajos que le permitiera actuar con mayor agresividad en la rebaja de tarifas. Además pretendía ofrecer a sus clientes (tal y como venía haciendo *Yoigo* desde unos meses antes) la adquisición de terminales con financiación sin intereses. Como respuesta, su gran rival, la operadora británica *Vodafone*, quizás empujada por los acontecimientos, también adoptó una estrategia similar y anunció que, a partir de Abril del 2012 introduciría programas de recompra de los terminales usados y dejaría de subvencionar los terminales para los nuevos clientes (quedando únicamente para los antiguos la posibilidad de disfrutar de descuentos o regalos de móviles).

Con estos movimientos se daba por agotado el modelo entonces vigente de captación de clientes, basado en atraer clientes de la competencia regalando móviles, que ha supuesto un coste desmesurado que compromete los beneficios de las operadoras. De hecho, estas prácticas, lejos de acabar beneficiando a las operadoras

derivó en lo que se denomina "efecto lavadora", es decir, los usuarios han ido cambiando de compañía cada vez que han necesitado cambiar de terminal, incrementando en consecuencia, los costes de las operadoras a medio plazo.

En definitiva, las grandes operadoras parecían haberse dado cuenta de que las nuevas estrategias en la industria de la telefonía móvil pasaban más por retener a sus clientes actuales que en intentar atraerlos de la competencia, o lo que es lo mismo, "tratar siempre mejor al cliente que al que no lo es".

Sin embargo, como ya hemos visto, esta iniciativa ha fracasado, pero podemos considerarla como un intento y aproximación de hacia dónde se dirige el mercado, siendo muy posible que estas tácticas lleguen a desaparecer en un futuro no muy lejano.

Analizamos la situación desde un punto de vista más teórico, a partir del análisis estratégico de la empresa de Ventura (2005) – figura 47 –.

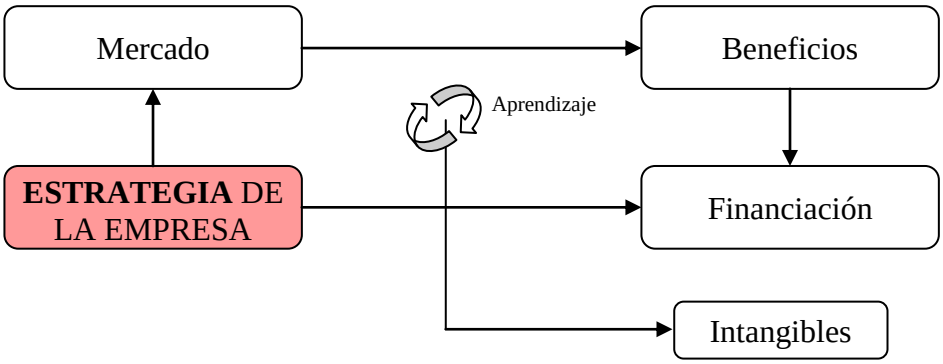


Fig. 47: Modelo conceptual del análisis estratégico de la empresa. (Fuente: Modificado de Ventura (2005)).

Partimos de una estrategia, en este caso la de no financiar u otorgar terminales móviles a nuevos clientes. Este plan integrador aporta una coherencia y hace posible que la compañía priorice sus inversiones, transformando la financiación disponible en planes de actuación. La estrategia, ya definida e implantada por la organización, conduce a la respuesta positiva o negativa del mercado.

El mercado actúa como un test que dictamina, *a posteriori*, la validez de las conjeturas efectuadas por la empresa acerca de la conducta de sus competidores, clientes y demás parámetros relevantes del entorno. En el caso que nos aplica podemos mencionar que los resultados de la estrategia fueron escabrosos, debido al trasvase de clientes hacia otras compañías – recordemos que *Movistar* acumuló más de 340 000 clientes perdidos –. Sin embargo, como decíamos la repercusión en el mercado está

determinada por otros parámetros, en este caso la competencia. Si bien *Vodafone* siguió la estrategia de *Movistar*; *Orange* continuó con la cesión de terminales móviles. Este hecho podríamos concluir que fue determinante para el fracaso de la estrategia, pues si *Orange* acompañara a *Movistar* y *Vodafone*, podría haberse acabado con la subvención de los terminales móviles.

Otro matiz que convendría especificar fue el corto periodo de tiempo que sostuvieron la estrategia. Estamos en un mundo de asimetría informativa, es decir, la operadora tiene mayor información que los clientes, aún cuando se fija un precio de la tarifa, o en este caso la decisión de no financiar móviles, la repercusión social es muy fuerte, rápidamente los titulares de la prensa reflejaron el hecho. Sin embargo, nadie reflejó la bajada de precios en tarifas y otros beneficios potenciales que trataba de llevar a cabo la compañía. Una comunicación más eficiente podría reducir el tiempo de traspaso de la información de las operadoras a los clientes. Como decíamos el tiempo de permanencia de la estrategia fue muy breve y por tanto, podría ser que los clientes no llegaran a obtener la totalidad de la información, para posteriormente llevar a cabo un procesamiento de ésta y finalmente decidirse. Como vemos, se pone de manifiesto que las condiciones estructurales y el resto de agentes de la industria no se pueden considerar como parte exógena del triunfo de la estrategia, sino que están intrínsecamente relacionadas.

El mercado emitió su veredicto negativo en forma de resultados económicos. La pérdida de gran número de clientes redujo los beneficios de las corporaciones sin que esta bajada fuera compensada por el ahorro de no conceder telefónos móviles a nuevos clientes. Estos beneficios, inferiores a los esperados condicionan enormemente la financiación de la empresa, de dos maneras: por un lado disminuyendo la autofinanciación (parte de los beneficios destinados a la empresa) y por otra debido al "mal hacer" estratégico de la empresa en unos costes de deuda más elevados, o más dificultad de acceso a ellos, que en el caso de que la empresa hubiera acertado con la estrategia. Esta financiación, a su vez, condiciona la nueva estrategia (volver a conceder terminales móviles para captar nuevos clientes).

Este modelo presentado es de carácter dinámico o circular. La empresa puede, ahora, visualizarse, mediante un ciclo ininterrumpido a lo largo de su existencia: se define la estrategia, se implanta, el mercado emite su veredicto en términos de

resultados financieros y éstos realimentan el proceso estratégico y delimita los medios disponibles de cara al siguiente ciclo de actuación. A medida que la empresa actúa y sigue una determinada senda se produce en paralelo un proceso de acumulación de activos de naturaleza intangible basados en el conocimiento. Estos activos dependientes de la senda son la resultante de la forma en que la empresa se ha comportado en el pasado (su historia) y del proceso de aprendizaje seguido. Podemos indicar que *Movistar* y *Vodafone*, pudieron aprender la necesidad de transmitir una información de mejor calado en los clientes, de manera que estos reconocieran la disminución de costes en llamadas en detrimento de la pérdida de la opción de terminales móviles. Otro posible aprendizaje derivado de esta estratégia podría ser la necesidad, en el futuro, de formar alianzas entre las 3 operadoras tradicionales con el fin de no conceder ninguna de ellas terminales móviles a nuevos clientes.

3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En este capítulo se pretende, en un primer momento, identificar las dimensiones clave de las estrategias empresariales y comerciales seguidas por las empresas, para categorizar su adaptación y empleo por las distintas operadoras de telefonía móvil. Para concluir el capítulo se intentará relacionar las estrategias seguidas por los operadores con sus resultados en los últimos años.

3.1 Principales ejes estratégicos

El ciclo de crecimiento aberrante que seguía el sector telecomunicaciones puso fin a principios del siglo XXI (2001 – 2002), cuando aconteció el estallido de la burbuja tecnológica. Actualmente, el crecimiento se muestra más pausado, a la vez que más diversificado, según múltiples servicios contratados y, en definitiva, mucho más sólido. Este crecimiento está basado en los últimos años, principalmente, en un proceso de generación y desarrollo de nuevas tecnologías y servicios, acompañado del inherente incremento de la demanda de estos por parte de un público interesado en aprovechar sus oportunidades.

Nos encontramos en un mundo empresarial complejo y dinámico, es decir, en el que influyen multitud de variables cambiantes en el tiempo. De esta forma la posibilidad de lograr el éxito depende no sólo de un único factor, sino que depende de una gran multitud. Los más destacables y que mayor repercusión puedan tener en los resultados de la empresa podrían ser: la apuesta por la innovación, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la capacidad para establecer alianzas estratégicas, la capacidad de disponer y ofrecer una dimensión global, la optimización de la gestión en busca de la excelencia operativa y la mejora de los sistemas de información y comunicación.

Con la irrupción de las operadoras móviles virtuales se ha incrementado de una manera notable la intensidad competitiva entre los operadores tradicionales y la entrada

de otros nuevos. Los operadores se ven obligados a innovar y tratar de afinar al máximo con el diseño de sus estrategias.

Se trata de lograr el mayor beneficio posible, ante los cambios del sector, y es en este caso donde se deben definir y afinar estrategias concretas. Estas estrategias se pueden encaminar a dos conjuntos de medidas bien diferenciadas:

- Entrar en una dinámica de reducción de inversiones y márgenes para ganar cuota de mercado.
- Apostar estratégicamente por la eficiencia operativa y la innovación como ventaja competitiva. Esta apuesta tiene que abordar también la creación de nuevos segmentos menos expuestos a la competencia, mediante la convergencia de tecnologías y centrándose en la calidad de producto.

En consonancia con lo que hemos dicho podemos identificar en el sector, ejes estratégicos que pueden definir unas directrices básicas en la política de las operadoras como:

- Inversión en innovación.
- Identificar, captar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos, principalmente a través de servicios de valor añadido.
- Convergencia de redes y tecnologías.

Una vez, vistos estos ejes estratégicos se puede plantear la cuestión de ¿qué queremos lograr con las estrategias competitivas? La respuesta reside en el fin último de una empresa, que es lograr la maximización de valor – lógicamente para los accionistas, propietarios de la empresa –, esto se traduce en lograr una maximización de los beneficios. Como adelantabamos, en un párrafo anterior, esto se puede lograr de dos formas. La primera se traduce en una reducción de costes operativos, lo que inmediatamente conduciría a una disminución de precios para el cliente. Sin embargo, otra posible maniobra para lograr esto sería el conseguir un producto de mayor calidad, es decir, altamente diferenciado, de manera que los clientes esten dispuestos a pagar un precio superior por él. Hemos visto dos maneras diferentes de lo que se pretende con una estrategia competetitiva – lograr ventajas frente al resto de empresas –. Pero una no implica el rechazo abierto a la otra, sino que en la medida que se combinen ambas dan lugar a multitud de resultados.

3.1.1 Líneas de actuación en la competitividad del sector

Podemos identificar 4 lineas de actuación de total repercusión en la competitividad del sector como son:

- ✓ Cambio tecnológico y convergencia de negocio.
- ✓ Ampliación de las infraestructuras.
- ✓ Incremento de la competencia.
- ✓ Evolución de las necesidades de los clientes.

Cambio tecnológico y convergencia de negocio

El sector de las telecomunicaciones es, si cabe, el más dinámino. Ha experimentado una fuerte evolución en los últimos años y está teniendo lugar un profundo cambio tecnológico que está transforman profundamente las perspectivas de negocio. Servicios que hace unos años se encontraban diferenciados, poco a poco, van formando parte de una misma oferta a la que el usuario puede acceder. En esta situación, los clientes contratarán servicios integrados que incluirán servicios de voz, datos o multimedia prestadas en condiciones de movilidad.

En el momento en que la convergencia de las redes fija y móvil sea una realidad completa, el gran beneficiario será el usuario, ya que a partir de ese instante pagará en función de los servicios que utilice y de los contenidos que consuma, independientemente del medio de acceso (fijo o móvil) y la tecnología que emplee.

Para que la convergencia se consolide y vayan desapareciendo las barreras en negocios tradicionalmente diferenciados, son necesarios tres requisitos:

- ✓ Demanda creciente de servicios por parte de los consumidores.
- ✓ Desarrollo y ampliación de las infraestructuras de las redes de acceso.
- ✓ Existencia de terminales que faciliten al cliente el aprovechamiento de los productos.

Ampliación de las infraestructuras

El desarrollo y ampliación de las infraestructuras de acceso es un ejemplo clave para comprender la profunda transformación que está viviendo el sector. Actualmente, las tecnologías de acceso predominantes en la red son las tecnologías ADSL. Sin

embargo, el objetivo es que la telefonía de tercera generación (3G) o próximamente la 4G, se consoliden y sea la forma de acceso a la red predominante.

Asimismo, se espera que el despliegue de las redes de nueva generación permitan a los usuarios disponer de un mayor número de ofertas de aplicaciones y servicios. La importancia de la extensión de nuevas tecnologías impulsará la introducción de nuevos servicios sustitutivos e innovadores.

Incremento de la competencia

Para comprender la situación actual de las telecomunicaciones es necesario considerar el alto grado de rivalidad y competencia existente en el mercado. La telefonía móvil, paulatinamente, ha ido ganando terreno a la fija, hasta el punto que los ingresos de la telefonía móvil son mayores que los ingresos de la tradicional. Los operadores de telefonía fija ofrecen cada vez más minutos gratuitos, en un intento de no perder clientes y atraer la demanda, lo que implica un efecto negativo en los márgenes de los operadores. Ante esta situación, surgen dos líneas de actuación: la búsqueda de la excelencia operativa, como medio para mantener los márgenes en los segmentos del mercado donde no existe diferenciación y, por otra, la recuperación de los márgenes globales mediante la introducción de nuevos servicios diferenciados en el mercado.

Evolución de las necesidad de los clientes

La consideración tradicional del cliente o usuario como un sujeto pasivo ha caducado. Actualmente, el usuario actúa como un elemento activo, mostrando y expresando una demanda compleja y personalizada en su consumo de contenidos. En base a un mayor conocimiento del cliente, las operadoras pueden hacer una segmentación de la base de usuarios más eficiente.

En consecuencia, hay que considerar al usuario como el auténtico motor del mercado. Los operadores tienen la obligación de entender las necesidades del cliente y ofrecerle una respuesta global. Esta transformación de los clientes posibilitará una mayor oferta de servicios diferenciados y de alto valor añadido mediante los cuales, los operadores, podrán recuperar sus márgenes y destinarlos hacia inversiones de carácter más innovador.

3.1.2 Estrategias de los operadores

Desde una mirada estratégica, las cuatro líneas de actuación, descritas con anterioridad, constituyen, al mismo tiempo, una amenaza y una oportunidad para los operadores.

Si los operadores tienen claras estas líneas de actuación, tendrán la oportunidad de adaptarse mejor a las necesidades de los clientes y ganar cuota de mercado, pero puede ocurrir que no estén lo suficientemente capacitadas para adaptarse al nuevo entorno del sector. Por esto, las empresas se enfrentan a una serie de retos, mostrados en la figura 48:

Fig. 48: Retos estratégicos de las empresas. (Fuente: Elaboración propia).

Excelencia operativa

Las operadoras se enfrentan a dos barreras principales. En un primer lugar, los movimientos de maniobra que poseen están limitados debido a las enormes cuantías de la inversión realizada para la obtención de las licencias de tercera generación. Por otra parte, el incremento de operadoras (principalmente OMV) y la competencia hace que se reduzcan sus márgenes. A esto debemos de sumar el contexto económico de recesión que estamos sufriendo, que degenera en la disminución del número de clientes y del gasto, repercutiendo negativamente en los beneficios de las operadoras. Estas dificultades pueden conducir a dos vías diferentes.

Posiblemente, se puede entrar en una estrategia de disminución de inversiones como política para hacerse con una mayor cuota de mercado; o bien, apostar por una estrategia conjunta de eficiencia operativa e innovación.

Este último aspecto requiere que se invierta en excelencia operativa como medio para consolidarse en el mercado, ante el incremento de la competencia, así como para abrir nuevos segmentos ofreciendo servicios y contenidos innovadores dirigidos a un cliente que demanda, ante todo, calidad en el servicio. Se intuye que el futuro estará dominado por la competitividad entre operadores en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos mediante servicios de valor añadido.

Apuesta por la innovación

En el sector que nos ocupa, las empresas están en un proceso de extensión de su oferta de servicios, por lo que se asiste a la aparición de nuevos modelos de negocio.

La necesidad de incrementar y diversificar sus fuentes de ingresos obliga a los operadores a focalizarse en el desarrollo y lanzamiento de servicios y productos innovadores. Para conseguir una continua renovación de la oferta de servicios, hay dos aspectos de la estrategia que se transforman en vitales: la velocidad (ritmo) y la propia ejecución de proyectos. En la situación actual, la capacidad de gestión de proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios constituye un factor clave para el éxito de las empresas del sector.

Integración del negocio

La convergencia y transformación de los modelos de negocio implican la desaparición de las barreras tradicionales entre distintos mercados de telecomunicaciones. En este sentido, los operadores se orientan hacia varias líneas estratégicas:

- Reestructuración de los negocios (fijo – móvil – Internet…) con la integración de unidades organizativas inicialmente independientes.
- Acciones complementarias, de tipo corporativo, para incrementar la escala o sacar provecho de las complementariedades.
- Alianzas estratégicas con otras empresas, ya que individualmente no tienen las capacidades y competencias para poder adaptarse al desarrollo tecnológico e innovador del sector.

El proceso de integración ha derivado en diferentes consecuencias para los operadores. En algunos casos se ha respondido con estrategias de reestructuración organizativa, que implica la integración de divisiones segregadas; mientras que en otros, se han puesto en marcha movimientos corporativos.

Dimensión globalizada

Las empresas que desean ocupar un lugar destacado en el sector deben dotar de una dimensión global a sus operaciones, o bien, consolidar su posición en el mercado. Se trata de internacionalizar la empresa, apostando por la captura del potencial de crecimiento de los mercados en que pueda estar presente, para rentabilizar su modelo de negocio.

Política de captación de clientes

Desde un punto de vista económico, este reto estratégico es esencial. Consiste en la orientación de todos y cada uno de los elementos de la empresa hacia la atención y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las empresas de telecomunicaciones deben poner en funcionamiento diversas iniciativas para conseguir una oferta de calidad – precio atractiva para el cliente.

3.2 Análisis de los operadores

Una vez vistos los ejes principales de la competencia, estudiaremos las principales compañías (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*) como fuerza oligárquica dominante del sector, además de su seguidora *Yoigo* y de *Pepephone* como representación de las OMV. El análisis de cada una de las compañías lo realizaremos desde dos puntos de vista complementarios. Evidentemente, y en primer lugar, realizaremos un análisis de las políticas corporativas y estratégicas de la compañía, así como de su oferta. Como ya hemos explicado, toda estrategia y actuación de una corporación no puede considerarse válida hasta que sea juzgada por el mercado, y este lo hace en términos económico – financieros, es por esto que el segundo aspecto que consideraremos en el análisis serán los resultados económicos de la compañía.

3.2.1 Movistar

Estrategia

En términos de estrategia empresarial, *Telefónica Movistar*, hasta ahora líder en el sector, compite para mantener su posición privilegiada en el mercado español. Hasta hace aproximadamente dos años, ha optado por huir de la competencia en precios con sus más directos competidores, centrándose en la lucha por la diferenciación de su marca – unificación de la insignia *Movistar*, por ejemplo – y en la prestación de servicios adicionales – *upgrading*[35] permanente de la calidad del servicio, manteniendo el precio –. Sin embargo, ante el incremento de las pérdidas de clientes, en detrimento de sus competidoras, y una disminución paulatina de los precios por parte de sus competidores, sus tarifas han sido revisadas a la baja con el objetivo de seguir siendo competitiva en precio. Su sólida diversificación internacional – con la adquisición de *Vivo* –, le ha permitido afrontar la crisis sin cambiar las bases generales de su estrategia. No obstante no ha podido evitar sentir el impacto de la crisis.

Los ejes claves de la estrategia de la compañía en la actualidad – y que posiblemente se mantengan en un futuro próximo – se centran en una rebaja de sus tarifas para reducir la notable diferencia existente con su principal competencia y retomar la senda del crecimiento en el mercado de la banda ancha fija. Asímismo la estrategia comercial, de cara a un futuro inmediato, estará muy centrada en *Movistar Fusión* como producto estrella y en aportar valor a los clientes actuales.

Movistar ha atravesado un largo recorrido desde el inicio de la crisis económica. Durante el 2012, la empresa ha perdido un número importante de clientes de móvil y ha tardado diez meses en crecer en el mercado del ADSL. La estrategia de la compañía pivotará sobre tres pilares fundamentales: *Movistar Fusión*, fibra óptica y tarifas móviles adaptadas al entorno actual.

Fig. 49: *Movistar Fusión*. (Fuente: Web de *Movistar*).

[35] Proceso de actualización y mejora de un producto por una versión más reciente del mismo.

Movistar Fusión salió a la luz el 1 de Octubre de 2012 como la primera oferta convergente, con un precio realmente agresivo y polémico que llegó a provocar una denuncia ante la *CMT* por parte de *Vodafone*. Este lanzamiento supuso una verdadera revolución en el mercado de las telecomunicaciones en España, que ha venido seguido de multitud de ofertas combinadas lanzadas por sus competidores. Este paquete integrado incluye:

- Teléfono fijo: Con la cuota fija de línea de 13,97 €/mes incluida en el precio, llamadas a fijos nacionales incluidas, 500 min/mes en llamadas a móviles nacionales los fines de semana y 50 min/mes en llamadas a móviles nacionales entre semana.
- Internet: ADSL a una velocidad de 10 Mb (ampliable a 100 Mb, si se dispone de fibra óptica por 10 €/mes).
- Móvil: 500 min/mes a fijos y móviles nacionales sin límite de llamadas ni horarios, 1 GB/mes de Internet en el móvil a máxima velocidad y SMS gratuitos ilimitados.
- El paquete ofrece cierta pesonalización, a partir del precio base de 49,90 €/mes. Permite incluir líneas adicionales de móvil por un precio de 9 ó 20 €/mes en función de la tarifa asociada a la línea de móvil. Televisión deportiva por 20 €/mes adicionales o bien de canales de ocio (series y cine) por 12 €/mes. En caso de querer las dos temáticas, el precio suplementario asciende a 30 €/mes.

Movistar Fusión es, sin duda, uno de los cambios más importantes del último año. La operadora ha conseguido, en los tres primeros meses, más de un millón de clientes, amortiguando con esto la pérdida de abonados en el segmento móvil. Además la importancia de *Fusión* es doble: por un lado brilla la cartera de clientes de banda ancha fija y móvil con una tarifa muy competitiva, mientras que por otro lado obliga al resto de competidores a lanzar ofertas integradas reduciendo sus márgenes. Es muy probable que la oferta de este paquete convergente evolucione y aparezcan nuevas modalidades con perfiles de consumo diferentes.

Mencionaremos también la gran apuesta y buena acogida que está aglutinando la fibra óptica. Esta tecnología se ha convertido en el principal pilar de crecimiento, en el presente y futuro inmediato, en el segmento de la banda ancha fija. Con más de tres

millones de hogares con esta tecnología, *Movistar* se ha diferenciado de sus rivales y se ha posicionado junto a los operadores de cable en la guerra de la alta velocidad. En la actualidad la compañía capta más de 15 000 altas netas al mes y es importante destacar que un cliente que prueba la fibra no quiere volver después al ADSL tradicional, por lo que aumenta de forma directa la satisfacción de sus abonados.

Las tarifas móviles adaptadas es, si cabe, la nota negativa de la compañía. La ausencia de tarifas móviles individuales, competitivas y simples es una de las debilidades de la compañía. A pesar de contar con la oferta de *Fusión* y con *Tuenti* compitiendo en el mercado de los OMV, es muy probable que *Movistar* necesite tarifas de voz y datos más competitivas utilizando como palanca los *smartphones* y el pago a plazos. Con la amplia red de tiendas y la capacidad comercial que tiene la operadora, podría dar un giro al balance negativo de la portabilidad lanzando tarifas de voz y datos económicas que fueran fáciles de entender. A modo anecdótico podemos comentar como *Ono móvil*, se hizo un importante hueco en el mercado de los OMV vendiendo sus tarífas de móvil en exclusividad a sus abonados de banda ancha.

Como mencionabamos al principio, la compañía también quiere reforzar e impulsar el valor del cliente. El traslado de su número de atención al cliente, "1004", a España (tradicionalmente tenía sede en Sudamérica), junto con los centros especializados que se han lanzado en el *Corte Inglés* son algunos de los ejemplos que confirman que *Movistar* quiere mimar a sus clientes. Ante la mala aceptación de la política de no regalar terminales móviles, la compañía se decanta por la atención al cliente como factor clave para su retención.

En los siguientes párrafos se trata de ver el enfoque que la compañía da a la excelencia operativa, la dimensión globalizada, la política de captación de clientes, integración del negocio o la apuesta por la innovación.

Uno de los aspectos más destacables de *Movistar* es la innovación. Tiene empresa perteneciente al grupo (*Telefónica I+D*), desde 1988, con la misión de contribuir a la competitividad y la modernidad del Grupo. Se basa en la innovación y el desarrollo tecnológico, con la aplicación de nuevas ideas, conceptos y métodos, desarrolla productos y servicios avanzados. Actualmente la filial ha crecido para conformar una red de centros de excelecia tecnológica, con sedes en: Barcelona, Granada, Huesca, Madrid y Valladolid. A su vez, la Corporación trabaja conjuntamente

con el resto de empresas del Grupo en el resto de Europa y América. En la actualidad destacan dos proyectos realmente innovadores. En primer lugar se encuentra "*Giffgaff*", un servicio de telefonía móvil virtual, que está operativo en Reino Unido. Este servicio se diferencia claramente del resto de operadores en que los usuarios del servicio pueden participar en ciertos aspectos operativos de la empresa, como: ventas, servicio al cliente o marketing. Por su parte "*Reabilitic*" es una aplicación de telemedicina, desarrollada en conjunto con la *Generalitat de Cataluña*. Este *software* pionero permite que los pacientes que han sido operados para implantarles una prótesis de rodilla, lleven a cabo la segunda fase de la rehabilitación en su domicilio, controlada *online* sin necesidad de la presencia física de un profesional. Los temas de investigación que la compañía del Grupo lleva a cabo tratan temática muy diversa: redes (Internet), seguridad, M2M (intercambio de información entre equipos, sin intervención humana), *cloud* (almacenamiento de información en Internet), video, aplicaciones relacionadas con la salud, mejora de los servicios de comunicación, aplicaciones, sistemas de servicios y planes personalizados al usuario y servicios financieros. Los últimos datos de que se disponen (2011) indican una estimación en inversiones de I + D en torno a los 983 millones de euros.

Una de las empresas españolas que destaca por su internacionalización es el *Grupo Telefónica*. Opera principalmente en Europa y Latinoamérica, a través de tres marcas. En España y Latinoamérica está vigente con la marca *Movistar*. La marca *O2* se mantiene para la oferta comercial de móvil, fijo y servicios de banda ancha para: Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia. Esta marca establece vínculos totalmente cercanos y homólogos a los de *Movistar*. En 2003 y en Brasil, el Grupo lanza *Vivo* que rápidamente se convierte en líder del mercado de las telecomunicaciones en ese país.

Según un estudio de *EPSI rating*[36] la satisfacción de los clientes de *Movistar* está peligrosamente en descenso. Si en 2010 se situaba por encima de la media con 65.1 puntos porcentuales (frente a la media del sector de 63.1); en el 2012 se ha situado con 59.3 – y siendo la compañía peor valorada – por debajo de la media del sector (61.3). Según indicaciones del *EPSI*, se puede considerar que la compañía *Movistar* posee un

[36] Organización independiente que lleva a cabo evaluaciones del desempeño de multitud de empresas y organizaciones en toda Europa. Es líder en la investigación y *rating* de indicadores del desempeño no financiero, tales como la satisfacción de clientes y empleados.

bajo reconocimiento entre sus clientes (puesto que su calificación es inferior a 60). En el estudio se valoraron las siguientes dimensiones con sus repectivas puntuaciones: imagen de la compañía (64); expectativas (66); calidad del producto (65); calidad del servicio (63); valoración general (58); satisfacción (59) y lealtad (63). Estos datos muestran a *Movistar* como la compañía peor valorada en todos los items mencionados. Destacar que la valoración es especialmente negativa en dos items, bastante genéricos y representativos, como son la valoración general y la satisfacción.

En cuanto al grado de convergencia del negocio, la compañía presenta uno de los más altos por no decir el superior. Individualmente se puede tener línea móvil y línea fija (con o sin Internet). En paquetes integrados, como ya hemos visto con *Movistar Fusión* podemos integrar los 3 servicios a los que podemos incluir televisión e incluso Internet por fibra. De forma resumida en la tabla siguiente (tabla 8) se recogen las principales condiciones de convergencia disponibles:

	FUSIÓN	**FUSIÓN FIBRA**	**FUSIÓN TV**	**FUSIÓN FIBRA TV**
MOVIL	1 Gb SMS ilimitados 500 min	1 Gb SMS ilimitados 500 min	1 Gb SMS ilimitados 500 min	1 Gb SMS ilimitados 500 min
INTERNET	ADSL 10Mb	Fibra óptica 100Mb	ADSL 10Mb	Fibra óptica 100Mb
FIJO	Si	Si	Si	Si
TELEVISIÓN	No	No	Si	Si
PRECIO (12 meses de permanencia)	49,90 €/mes	59,90 €/mes	79,90 €/mes	89,90 €/mes

Tabla 8: Ofertas *Movistar Fusión*. (Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de *Movistar*).

En cuanto a la retención y captación de clientes, comentaremos dos aspectos. El primero sería referente a la subvención de terminales móviles. Tras el fracaso de la implementación de la estrategia, de no facilitar terminales a los nuevos/antiguos clientes por parte de la compañía – ya tratado en este trabajo –, se han retomado las subvenciones de terminales de forma puntual. La estrategia pensada a largo plazo será la facilitación de adquirir el terminal a plazos, proceso en el que la compañía asumirá los intereses. Se concederán terminales a clientes antiguos (no a los que realicen una portabilidad) como estrategia de evitar la fuga de clientes. En segundo lugar haremos mención a la superación de las previsiones de captación de clientes con *Movistar Fusión*. A finales de Enero ya había 1.5 millones de contratos con *Movistar Fusión* y

una inclusión de 600 000 líneas móviles adicionales asociadas. Un tercio (33%) de los paquetes contratados son contratos provenientes de otros operadores (las primeras estimaciones presumían una captación de un 20% de los contratos). Esto no sólo supone una captación de clientes adicional, sino que también evita una canibalización y erosión de los ingresos al cambiarse de modalidad clientes antiguos de la compañía. En cuanto a los contratos de permanencia, en todos los ámbitos del negocio son obligatorios, si bien las duraciones son diversas: 6 meses para las líneas de telefonía fija, 12 meses para los servicios de internet (ADSL o fibra), 12 meses para el paquete convergente *Fusión* y 18 meses para la telefonía móvil.

Resultados Económico - Financieros

Comenzamos por analizar los distintos ingresos de la compañía en los últimos dos años, datos que se manifiestan en la figura siguiente:

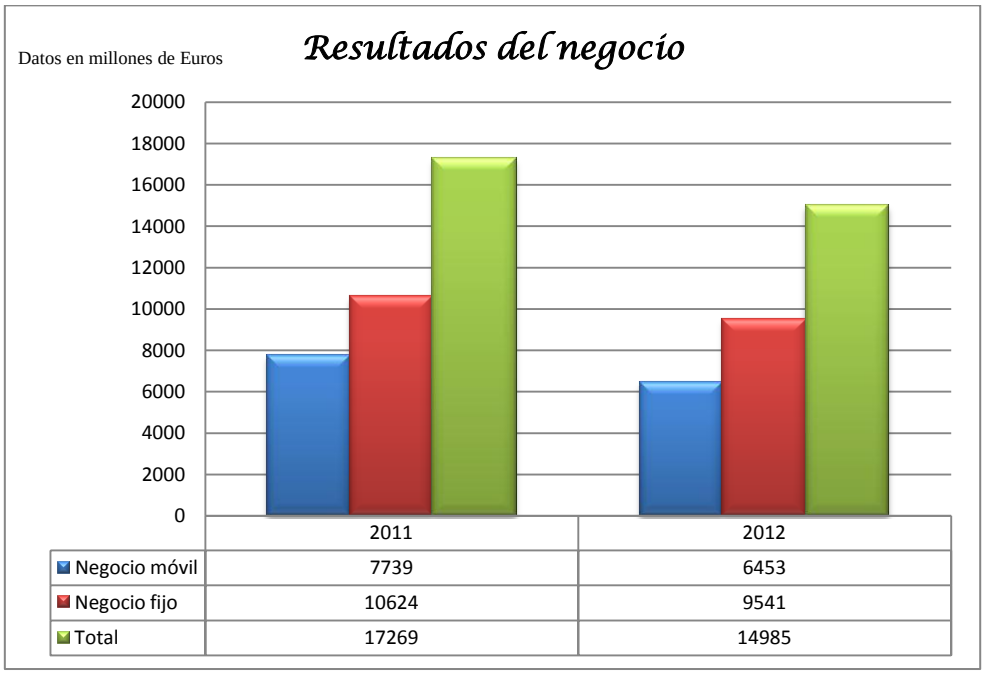


Fig. 50: Resultados de *Telefónica* por ingresos.
(Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales e informe de gestión de *Telefónica*, ejercicio 2012).

En 2012 los ingresos ascienden a 14 985 millones de euros; sin embargo, la tónica general de los últimos años es descendente. Respecto al año anterior los descensos han sido de 2 284 millones de euros, lo que representa una caída del 15%. El 64% de los ingresos corresponden al sector de telefonía fija (donde se incluyen los servicios de Internet). Las causas que podrían explicar estos resultados se esgrimen en: la estrategia de descenso de tarifas, para poder situarse en los niveles de la competencia;

el fomento de tarifas planas y la disminución de consumo por cliente ocasionada por la crisis. Sin embargo, según los motivos vistos no podríamos indicar si los descensos tarifarios justifican, en principio, la disminución de los ingresos. Podríamos considerar que, según la disminución de la tarifa debería de incrementarse la rotación – es decir el número de clientes –.

Podemos analizar el consumo promedio a través del ARPU (*average revenue per use* – ingresos medios por usuario –). Los resultados, en 2012, de este indicador ponen de manifiesto un descenso del consumo medio del cliente del 7.1% (de 22.9 a 21.2 €). Analizando por tipo de contrato móvil se estima: un descenso del 2% (de 9.3 a 9.1 €), en el caso de prepago y unos descensos más acusados, alcanzando un 12.3% (pasando de 29.1 a 25.5 €), en la modalidad pospago. En 2012 se han hablado 3 554 minutos menos que en 2011 (36 355 frente a 39 909).

En cuanto al número de líneas móviles, la tendencia que experimenta la compañía es claramente negativa. En 2011 la compañía perdió casi un millón de líneas (concretamente 950 037), pasando de 21.5 millones de líneas a 20.6 millones. En el año siguiente, la pérdida de clientes – muy motivada por la decisión de no ceder terminales – ascendió a 3.1 millones de líneas. A principios de 2013, el número de líneas se situaba en torno a 17.5 millones. Estos datos manifiestan un descenso de cuota de mercado que pasa del 40.07% a finales de 2011 hasta un 36.46% a finales de 2012.

Para concluir el análisis de los resultados, comentar el Índice de Rotación *Churn*. Este índice relaciona el número de líneas dadas de baja en un operador con el promedio de líneas totales que dicho operador ha ostentado en el mercado en los dos últimos años. La medida se utiliza para estimar el grado de fidelidad que los clientes mantienen respecto a su operador de telefonía móvil. En los dos últimos años dicho índice es, con mucha diferencia, el más elevado del sector, situándose en torno al 65%, mientras que la media se sitúa en torno al 35%.

De forma genérica podemos concluir que el beneficio neto de *Telefónica*, con todas sus marcas mundiales, cayó un 27.3% sostenido por Latinoamérica. Los beneficios hasta septiembre de 2012 alcanzan los 3 455 millones de euros, gracias a los 314 millones de clientes que tiene la operadora en todo el mundo. Sin embargo, la situación en Europa, y concretamente en España, no se presenta nada favorable. La línea de negocio móvil de *Movistar* en España acabó el año pasado con una caída del 15% en

un solo año. Si bien el operador trata de remarcar que un alto número de líneas perdidas corresponden a líneas de prepago dadas de baja por inactividad. Lo que sí ha subido son las líneas con banda ancha, con un incremento del 9% en el año, impulsado, sobre todo, por la oferta de líneas en *Movistar Fusión*. Destacar también que la penetración de los *smartphones* en su base de clientes es del 39%, la más baja de todos los operadores españoles. Concluimos con un dato preocupante como es el descenso del ingreso medio por cliente que está sufriendo la compañía. De esta manera, parece que no se encuentra correspondencia en un mayor número de clientes o mayor uso por parte de los existentes en la estrategia de bajada de los precios de tarifas que emprendió allá por 2011.

3.2.2 Vodafone

Estrategia

La política de *Vodafone* se ha rediseñado a finales del año 2011, bajo el nombre "*Compromiso Vodafone*". Esta política es una amalgama entre precios, servicios y una nueva filosofía de trato con el cliente. Desde la cúpula de *Vodafone* no consideran la estrategia como tal, sino que quieren crear un nuevo modelo de confianza para ganar o recuperar a los clientes. Es por esto que la estrategia base partirá de una filosofía que aúna competitividad en los precios, mejor experiencia del cliente y mejor conexión en voz y en datos.

Como pilares ofrecidos están los que se adjuntan en la figura siguiente:

Fig. 51: Modelo estratégico de *Vodafone*. (Fuente: Elaboración propia).

El primero de los puntos, en que se apoya la estrategia, son los precios competitivos. Se ofrecen múltiples ofertas, ordenadas en función del potencial consumo que realice el cliente, de manera que la compañía espera tener una respuesta lo más individualizada y adaptada posible a las necesidades de cada cliente. Tratan de ofrecer un mayor valor y flexibilidad para el cliente. Complementariamente se ofrecen 3 categorías: sólo hablar – no se contrata tarifa de datos – (tarifas por "*TALLAS*"), hablar y navegar (tarifas "*BASE*") y hablar y navegar de manera ilimitada (tarifas "*RED*").

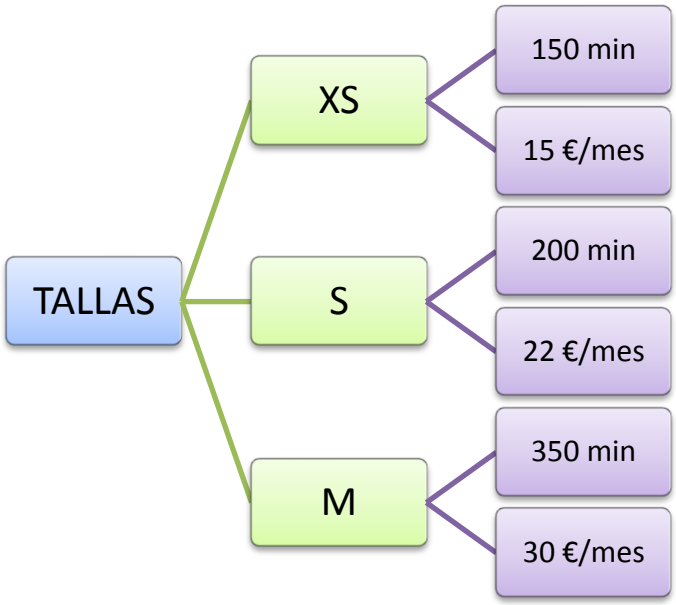


Fig. 52: Tarifas de voz de *Vodafone*. (Fuente: Elaboración propia a partir de la web de *Vodafone*).

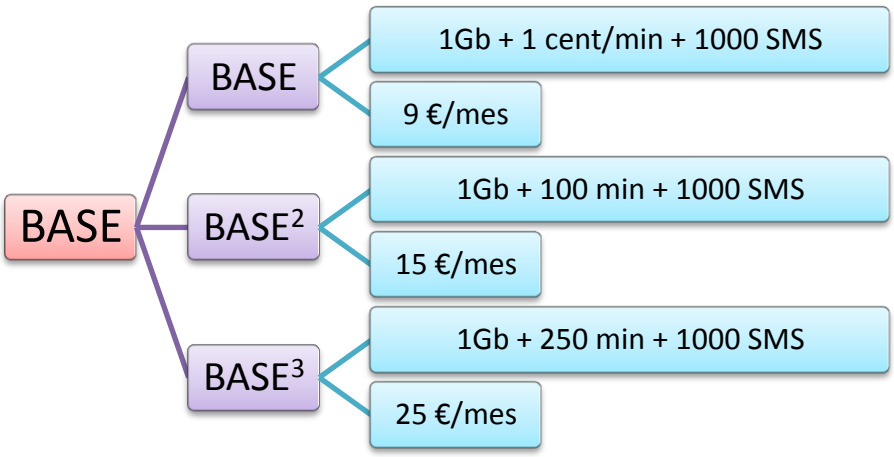


Fig. 53: Tarifas de voz y datos de *Vodafone*. (Fuente: Elaboración propia a partir de la web de *Vodafone*).

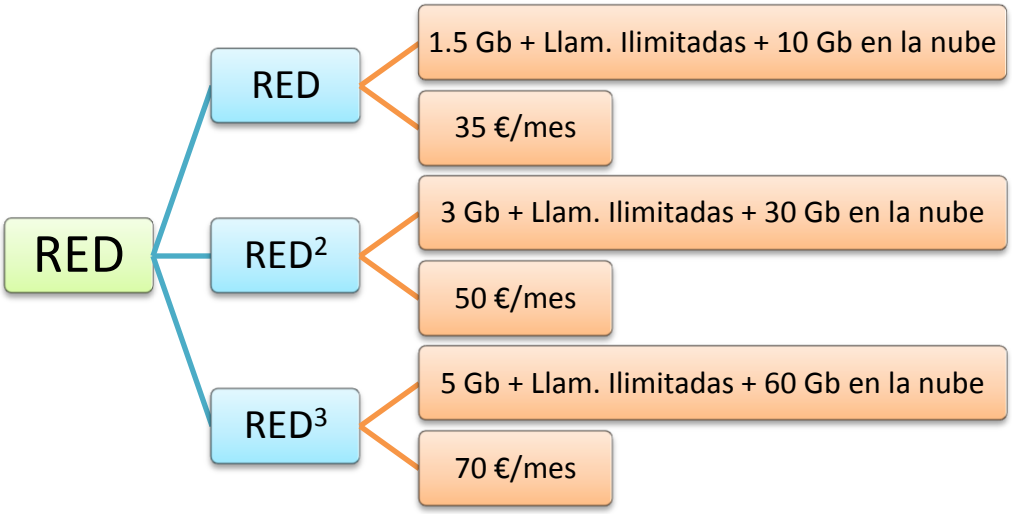


Fig. 54: Tarifas planas de Vodafone. (Fuente: Elaboración propia a partir de la web de *Vodafone*).

El punto fuerte sobre el que gira la estrategia de las tarifas ofertas está en *Vodafone RED*. En su política de marketing ya lo han dejado bien claro con el lema "Llega la *Redvolución*". Lanzada en Noviembre de 2012 se considera una revolución en la oferta, con servicios de alto valor añadido para los clientes *premium* más exigentes. Ofrece más valor (con llamadas y mensajes ilimitados y navegación a máxima velocidad hasta 5 Gb), más servicios (almacenamiento en la nube hasta 60 Gb, seguro móvil y servicio de soporte avanzado, entre otros) y la mejor red (llamadas *VoIP* en todas las tarifas, comparto de datos entre distintos dispositivos y mayor y mejor cobertura de banda ancha móvil – 3G en la banda 900 MHz –).

La fuerte apuesta por las tarifas *RED* se complementa con el interés por lograr la mayor y mejor calidad de conexión, ofrecen ser "el mejor conectado". La compañía ha abierto 1 800 nuevos nodos[37], ya en funcionamiento, que dan cobertura 3G al 90% de España y que además mejoran la banda ancha móvil rural. En este ámbito *Vodafone* muestra su estrategia en cuatro vertientes:

(1) Red 4G: La compañía mantiene, desde 2012, pruebas piloto en Madrid, Barcelona, Málaga y Santander. Además está trabajando en la actualización de los equipos que facilitarán el futuro paso de 3 G a 4 G.

[37] Dispositivo que permite integrar los servicios de telefonía y de banda ancha en un solo aparato. A través de él pasan la voz y los datos en un solo flujo de paquetes.

(2) Más calidad: Ha implementado nuevas formas de conexión (protocolo "*Fast Dormancy*") para optimizar el uso de la red. Esto repercutirá de forma positiva en: el ahorro de batería de los *smartphones* que pueden llegar a durar un 25% más, mejora en la descarga de videos, conexiones más rápidas y mayor capacidad de reproducción de contenidos.

(3) Renovación de la red en zonas urbanas: *Vodafone* está trabajando en mejorar la cobertura 3G dentro de edificios y preparar el despliegue de la tecnología 4G, que aliviará la congestión al ser cada vez más eficientes.

(4) Renovación de red en zonas rurales: Se están sustituyendo los equipos por una solución multitecnológica que soporta 2G y 3G, así como la futura 4G.

Esta calidad y precios irán acompañados, según se asegura desde la zona noble de la compañía, por "la mejor experiencia del cliente". En este sentido, *Vodafone* quiere "escuchar" al consumidor, mejorando la atención al cliente bien en el punto de venta o por nuevos canales – como su aplicación para *smartphones* –. La firma remodelará sus puntos de venta, para dar cobertura de forma directa y presencial a algunos problemas a los que se enfrentan en sus *call centers,* y ha estrenado un servicio con la tecnología de *LogMeIn*[38], que permite solucionar problemas en el terminal en remoto.

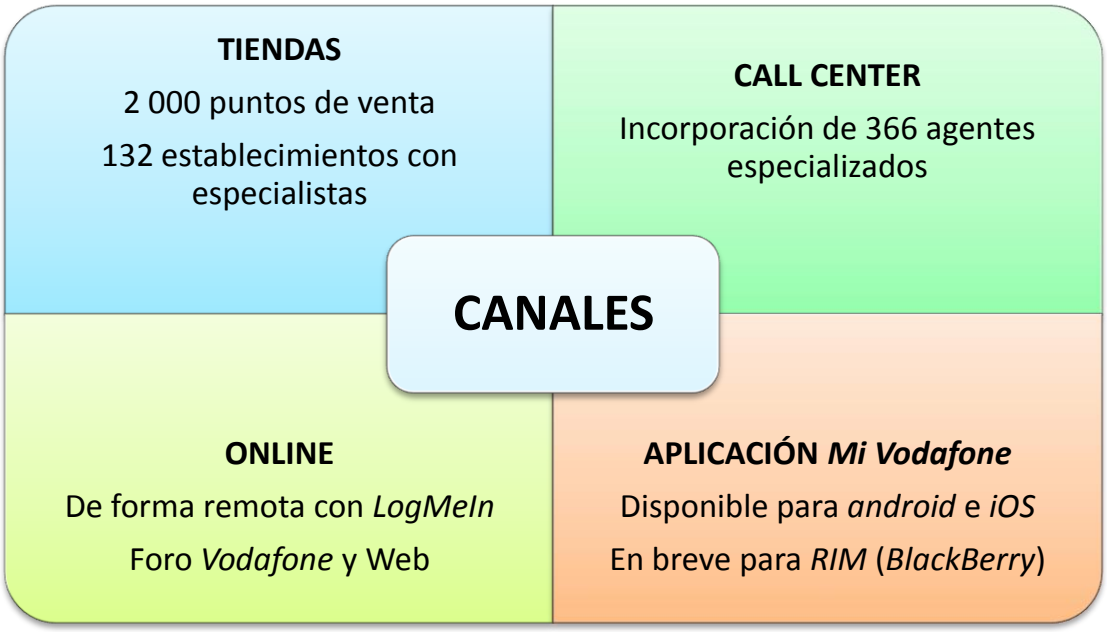


Fig. 55: Canales de mejora de la experiencia del cliente de *Vodafone*. (Fuente: Elaboración propia).

[38] Herramienta que permite que los técnicos accedan remotamente al aparato para resolver problemas.

En los siguientes párrafos se trata de ver el enfoque que la compañía da a: la apuesta por la innovación, la dimensión globalizada, la excelencia operativa, la integración del negocio o la política de captación de clientes.

En el ámbito de la innovación y el desarrollo, aparte de logar disponer la red de mejor calidad[39], tiene una importante función de innovación social. Desde la unidad de innovación de la corporación, con el objetivo de aprovechar las ventajas que las telecomunicaciones ofrecen para ayudar a mejorar la vida de los grupos vulnerables, se desarrollan proyectos de I+D+i, tanto a nivel nacional como europeo. Estos proyectos se encuadran en tres líneas de investigación: accesibilidad, mayores y *e – salud*. Estas iniciativas, en la mayor parte de los casos, son frutos de acuerdos de colaboración con administraciones, universidades, centros de investigación, asociaciones y empresas tecnológicas. Las distintas dimensiones que abarcan estos proyectos son:

- Accesibilidad: Se trata de iniciativas que tengan por objeto facilitar el uso de los nuevos avances tecnológicos por parte de usuarios con algún tipo de discapacidad. El diseño para todos es una prioridad.
- Mayores: La independencia de las personas mayores es el fin que engloban los proyectos de esta categoría. Se trabaja con el concepto de vida asistida por el entorno (*Ambient Assisted Living*) para favorecer el envejecimiento activo y permitir a los mayores permanecer el mayor tiempo posible en su entorno habitual valiéndose por sí mismos.
- *e – salud*: Desarrollo de proyectos destinados a mejorar los procesos sanitarios a través del uso de las TIC, incrementando la eficacia y reduciendo los costes.

En un ámbito internacional podemos destacar una presencia tan grande como en el caso de *Movistar* o incluso mayor. Bajo la marca *Vodafone* tiene presencia en 22 países. Se extiende por la mayor parte de Europa: Islas Feroe, Irlanda, Reino Unido, Países Bajos, Alemania, República Checa, Hungría, Rumanía, Portugal, España, Italia, Grecia, Albania, Malta y Turquía. También ofrece sus servicios en África (Ghana y Egipto), en Asia (Qatar e India) y Oceanía (Nueva Zelanda, Australia y Fiji). Bajo otras marcas, *joint ventures*, filiales y acuerdos tiene presencia en: otros 24 países en Europa, Chile en el caso americano y 20 países más en la zona de Asia, Medio Este y África.

[39] Según un análisis de la Web *www.adslzone.net*

Para el análisis de la satisfacción de los clientes acudimos (al igual que en el caso de *Movistar*) al estudio de *EPSI rating*. La satisfacción de los clientes de *Vodafone* se encuenta estancada, pero en los 3 últimos siempre ha estado por debajo de la media del sector. En 2010 la satisfacción del cliente se situaba por debajo de la media con 59,7 puntos porcentuales (frente a la media del sector de 63.1), en el 2012 la compañía se acercó ligeramente (60.9) pero sin lograr alcanzar a la media del sector (61.3). Según indicaciones de *EPSI* se puede considerar que la compañía *Vodafone* posee un bajo reconocimiento entre sus clientes (puesto que su calificación está en el límite de 60). En el estudio se valoraron las siguientes dimensiones con sus repectivas puntuaciones: imagen de la compañía (64), expectativas (66), calidad del producto (68), calidad del servicio (66), valoración general (61), satisfacción (61) y lealtad (63). Estos datos muestran a *Vodafone* como una compañía muy regular, de manera que no descata ni falla en ninguno de lo aspectos estudiados. Por destacar el punto más favorable podríamos mencionar la calidad del producto ofrecido, mientras que el punto negativo estaría en la lealtad a la compañía.

En cuanto a la convergencia del negocio, tras la presentación del primer paquete convergente del sector (*Movistar Fusión*), la primera actuación de *Vodafone* contra este fue tratar de bloquearlo mediante una denuncia ante la *CMT* alegando que no era replicable. Debido al rechazo, por parte del órgano regulador, *Vodafone* presentó al mes siguiente un paquete hecho mediante la combinación del módulo de ADSL (que incluye línea fija) y una de las tarifas por tallas existentes en ese momento (*@XS* ó *@L*).

	PAQUETE *RED*	**PAQUETE *BASE*^{3}**	**PAQUETE *BASE*^{2}**
MOVIL	1.5 Gb Llamadas ilimitadas 10 Gb en la nube	1 Gb 250 minutos 1000 SMS	1 Gb 100 minutos 1000 SMS
INTERNET	ADSL 35Mb	ADSL 35Mb	ADSL 35Mb
FIJO	300 min/mes a móviles 3 000 min/mes a fijos	300 min/mes a móviles 3 000 min/mes a fijos	300 min/mes a móviles 3 000 min/mes a fijos
PRECIO (24 meses de permanencia en *Vodafone* – 18 en ADSL –)	50 €/mes (promoción 41.25 €/mes)	40 €/mes (promoción 33.75 €/mes)	35 €/mes

Tabla 9: Paquetes convergentes de *Vodafone*. (Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de *Vodafone*).

Como podemos ver en la tabla 9, actualmente la tónica es similar; a cualquier plan *RED* o *BASE*^{3} se le añade el módulo de ADSL y teléfono fijo por 15 €/mes adicionales (en el caso de que se seleccione la tarifa *BASE*^{2}, la cuantía es de 20 €/mes).

Actualmente las dos primeras ofrecen una promoción de descuento sobre el precio mensual.

En cuanto a la captación de clientes, *Vodafone* ha recuperado una tradicional práctica con el "*Trae un amigo*". El mecanismo es muy sencillo, en el momento en que incorpores a un amigo (o conocido) a la entidad esta gratificará al cliente con 50 € en metálico. De forma similar a como le sucedió a *Movistar*, y debido a que el poderío que supone el "regalo" de terminales es muy poderoso, la compañía se vio obligada, meses atrás, a rectificar en su decisión de no subvencionar móviles. La estrategia comercial principal era la de centrar esta política favorecedora únicamente a sus abonados. Debido a la pérdida de clientes, durante la controvertida decisión, tuvieron que volverse atrás y extender la política a todos los clientes – abonados y no abonados –. Mencionaremos también las cláusulas temporales de permanencia en la compañía: 24 meses para móviles y 18 en el caso de ADSL.

Resultados Económico - Financieros

El beneficio neto de *Vodafone España*, en su último ejercicio (Abril de 2011 – Marzo de 2012), ha sido de 372.5 millones de euros, suponiendo un descenso del 44.3% respecto al ejercicio anterior. La crisis existente y la disminución del consumo ha golpeado con fuerza motivando un cambio en la cúpula directiva. La caída de resultados es mucho peor que la evolución de los ingresos, que alcanzaron un descenso del 10% (situándose en 5 418 millones). La principal razón parece esgrimirse en un incremento de los costes y gastos comerciales y operativos, que unido a la caída de precios, ha motivado un fuerte estrechamiento de los márgenes de beneficio.

La filial española contrasta con la marcha general del grupo. Así, los ingresos mundiales crecieron un 1.2% (situándose en 55 860 millones de euros) y el beneficio bruto del grupo (*EBITDA*) descendió sólo un 1.3% (17 460 millones de euros).

A los resultados de la compañía en España, debemos mecionar y justificar el deterioro desde la perspectiva del anuncio de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE), que negocia con los sindicatos, para 900 trabajadores.

En cuanto al *ARPU* (ingreso medio mensual por cliente), en diciembre de 2012, se situó en 21.1 euros. Esta cifra contrasta en una enorme medida con el valor antes del comienzo de la crisis, pues en 2007 la cifra se situaba en 34.7 euros. La bajada en el

último año para los clientes de contrato fue de un 3.4%, mientras que para los usuarios de la modalidad prepago la caída fue del 14.1%.

En cuanto a la evolución de las líneas, *Vodafone España* ha perdido más de 2.31 millones de clientes en el último año, en su gran mayoría usuarios de prepago, debido al impacto ocasionado por el fin de los subsidios durante buena parte del año pasado. La filial española cerró el curso pasado con 15.34 millones de clientes de móviles, frente a los 17.65 millones de finales de 2011. Sólo en el último trimestre de 2012, la filial española del grupo británico sufrió la baja de cerca de un millón de usuarios.

Relacionado con la evolución de número de líneas de la compañía está el Índice de Rotación *Churn*, que relaciona el número de líneas dadas de baja en un operador con el promedio de líneas totales que dicho operador ha ostentado en el mercado en los dos últimos años, lo que indica el grado de fidelidad de los clientes. En los dos últimos años dicho índice se sitúa en un margen del 30 – 40%. Su evolución a lo largo de los años es similar y representativa de la media del sector, si bien en el 2011 el índice se sitúa ligeramente por encima de la media del sector (38% frente a 33.8%).

De forma genérica, podemos ver que durante el año 2012 los ingresos por servicios se redujeron un 11.3% frente al mismo trimestre del año anterior, principalmente debido a menores consumos y mayor optimización del gasto, consecuencias de la debilidad del entorno económico. Otro factor incidente fue la supresión de la subvención de terminales la pasada primavera y verano, lo que repercutió negativamente en la captación y retención de clientes. En contraposición, la mejor noticia del operador viene por parte del crecimiento de los ingresos de internet móvil que se dispararon un 50.4% durante 2012, gracias a la popularización de los *smartphones*, que representan la mitad del parque de clientes de la compañía. En el conjunto de los ingresos por datos, el repunte fue del 17.5%, en gran parte frenado por el efecto de las aplicaciones de mensajería instantánea (*Whatsapp* o similares) en la caída de los mensajes cortos. *Vodafone España* destaca el éxito de los nuevos planes *BASE* y *RED*, lanzados en diciembre de 2012, ya que en sólo 45 días captaron medio millón de suscripciones.

3.2.3 Orange

Estrategia

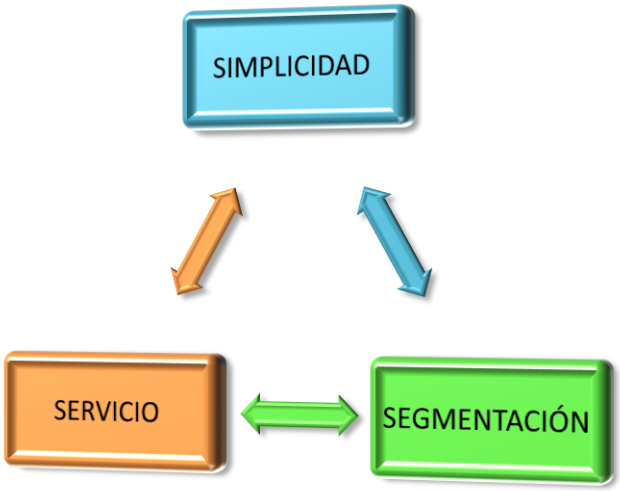


Fig. 56: Principios de la estrategia de *Orange*. (Fuente: Elaboración propia).

Como se puede observar, en la figura 56, la base estratégica de *Orange* reside en 3 palabras – simplicidad, servicio y segmentación –, con el fin de ofrecer la mejor experiencia a los clientes. Simplicidad para hacer más fácil el día a día, tarifas sencillas y comprensibles. Servicio para ser la referencia de la relación con el cliente. Segmentación para responder a las necesidades y a los medios de cada uno con ofertas personalizadas y a medida.

Para lograr satisfacer y ganar nuevos clientes se impone la calidad como principal baza competitiva: calidad de las redes, de las ofertas y en la relación con el cliente.

En lo que al apartado de tarifas se refiere, la compañía hace especial hincapié en las ofertas de tarifas convergentes y en la modalidad de prepago.

	CANGURO 35	***CANGURO 45***
MOVIL	300 Mb 150 minutos	1 Gb Llamadas ilimitadas + 1 000 SMS
INTERNET	Si	Si
FIJO	150 min/mes a móviles Ilimitadas a fijos	1 000 min/mes a móviles Ilimitadas a fijos
PRECIO (12 meses de permanencia)	35 €/mes	45 €/mes

Tabla 10: Oferta convergente de *Orange*. (Fuente: Elaboración propia).

El paquete convergente la compañía busca plantar cara a la oferta pionera (*Movistar Fusión*) y a su homólogo en *Vodafone*, mediante la comercialización de dos ofertas bajo el nombre de "*Canguro 35*" y "*Canguro 45*", que llevan asociadas una permanencia de 12 meses (principales condiciones resumidas en la tabla 10). Al igual que en el caso de *Fusión* se pueden asociar líneas de móvil por 9 €/mes adicionales (150 minutos de llamadas y 300Mb de datos) o por 19 €/mes (llamadas ilimitadas y 1Gb de datos).

En el caso de las tarifas prepago destacan dos tarifas ciertamente novedosas. La tarifa "*Ballena 12*" lleva las condiciones de una tarifa pospago a prepago. Dicha tarifa ofrece llamadas a 1 céntimo/min, 1 000 SMS y 1Gb de datos a máxima velocidad (con una cuota mensual de 12 euros). La segunda tarifa que se quiere destacar es la "*SIM Mundo*", que ofrece unas condiciones sumamente ventajosas para llamar al extranjero (a los 30 países más habituales a 1 céntimo/minuto).

En el caso de la red, la estrategia del grupo pretende conseguir tres grandes objetivos: ampliar la cobertura e incrementar la velocidad para anticipar y acompañar la explosión de los usos, mejorar constantemente la calidad del servicio y mejorar los servicios de transporte de datos, adaptando las ofertas y estructuras tarifarias desarrollando una cartera coherente de productos y servicios digitales.

La compañía hace gala de una poderosa política de transparencia e interés por sus clientes. El fin último es lograr en los próximos años convertirse en la operadora preferida en todos los mercados. Para ello se pretende ofrecer la mejor experiencia en telecomunicaciones – con el cliente como eje principal –, asesorándolo de forma personalizada y facilitando su vida digital, en cada momento de la relación con la compañía, con el fin de que estén plenamente satisfechos y que recomienden *Orange* a sus conocidos (incitando así la fuerza del "boca – oreja"). La adaptación a las necesidades y preocupaciones, van más allá de las exigencias básicas proporcionando una transparencia informativa pura, son tácticas básicas de la compañía.

Respecto a los pasos dados por *Vodafone* y *Movistar* de dejar de subvencionar terminales móviles, *Orange* rechazó abiertamente este giro en la estrategia de sus dos principales rivales. De momento no tienen en mente dejar de subvencionar terminales móviles. Si de momento ganan clientes (un 4.5% durante el último año) subvencionando equipos ¿por qué cambiar de estrategia? Con un catálogo de terminales

en subvención mucho más reducido que sus rivales más directos, la compañía no ve necesidad de cambiar de estrategia para seguir creciendo.

Como se vino haciendo con las otras compañías, en los siguientes párrafos se trata de ver el enfoque que *Orange* da a: la apuesta por la innovación, la dimensión globalizada, la excelencia operativa, la integración del negocio o la política de captación de clientes.

Para *Orange*, y siendo coherente con el resto la estrategia que tiene en marcha, la innovación juega un papel fundamental pero siempre orientada al cliente. La innovación tiene mayor sentido si ésta es accesible al mayor número posible de personas, si está orientada al cliente y si tiene la ambición de hacer su vida más fácil y entretenida, tanto en casa como en el trabajo o de forma móvil. La compañía divide sus proyectos de innovación en 4 grandes ámbitos: "*Mis comunicaciones*", "*Mi vida en casa*", "*Mis datos*" y "*Mis redes*". Las actuaciones más importante que se están llevando a cabo se resumen en la figura siguiente:

Fig. 57: Proyectos de innovación de *Orange*. (Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de *Orange*).

La dimensión internacional de *Orange* también es destacable. Se extiende por África y Asia: Botsuana, Camerún, Egipto, Guinea Ecuatorial, Iraq, Jordania, Kenia, Madagascar, Malí, Marruecos, Nigeria, Mauricio, Uganda, República Centroafricana,

República Democrática del Congo, Senegal, Túnez, Vanuatu, Guinea Bissau, Guinea Conakry y Costa de Marfil. En el continente europeo está presente en: Armenia, Bélgica, la propia España, Francia, Luxemburgo, Moldavia, Polonia, Portugal, Rumanía, Reino Unido, Eslovaquia. También encontramos participación en América del Sur, concretamente en República Dominicana.

Como venimos haciendo para el análisis de la satisfacción de los clientes acudimos al estudio de *EPSI rating.* La satisfacción de los clientes de *Orange* se sitúa, en los 3 últimos años, ligeramente siempre por debajo de la media del sector – con excepción del año 2011, que obtuvo una calificación de 65.7 frente a la media situada en 62.9 – . En 2010 la satisfacción del cliente se situaba por debajo de la media con 60.7 puntos porcentuales (la media del sector ascendía a 63.1). En el 2012 la compañía se acercó ligeramente (60.9) debido a la disminución de la satisfacción general, sin embargo, no logra alcanzar a la media del sector (61.3). Según indicaciones de *EPSI* se puede considerar que la compañía *Orange* posee un bajo reconocimiento entre sus clientes (puesto que su calificación está en el límite de 60). En el estudio se valoraron las siguientes dimensiones con sus repectivas puntuaciones: imagen de la compañía (65), expectativas (67), calidad del producto (66), calidad del servicio (66), valoración general (62), satisfacción (61) y lealtad (63). Estos datos muestran a *Orange* como una compañía muy regular y representativa de la media del sector, de manera que no destaca ni falla en ninguno de lo aspectos estudiados. Por resaltar el punto en que se encuentra más favorecida podríamos mencionar la valoración general, mientras que el aspecto negativo estaría en la lealtad a la compañía y la calidad del producto.

Como no podía ser menos que sus tradicionales competidores – *Movistar* y *Vodafone* –, *Orange* también ha creado su paquete de oferta convergente. La compañía desde su posición de tercer operador español de telecomunicaciones, mete presión a sus rivales con un servicio similar al *Fusión* de *Movistar*, que ha revolucionado el mercado. Si bien existen limitaciones en cuanto a las llamadas, los paquetes convergentes "*Canguro*" de *Orange* ofrecen condiciones más ventajosas que las de *Movistar*. (Para ver las condiciones generales de las tarifas acudir a la tabla 10).

En cuanto a la captación de clientes, es la compañía que presenta una evolución más favorable de las "3 grandes"; sin embargo, esto no ha pasado desapercibido para *Movistar*. La compañía española ha comenzado una agresiva campaña para atraer a los

clientes de *Orange*, ofreciendo descuentos de 200 euros para la compra de nuevos terminales y una reducción del 25% en las tarifas durante un año (o, en el caso de no querer un terminal, un descuento del 50% en las tarifas durante el mismo periodo). Si bien, de momento, la táctica no ha dado resultado pues *Movistar* finalizó el año terriblemente penalizada por el intento de dejar de subvencionar terminales móviles. Parecía que el pago a plazos de terminales tenía una acogida más que dudosa en nuestro país. Pero actualmente, el único operador que no había apostado por él (*Orange*) también se sube al carro. La compañía no va apostar únicamente por este método de venta de terminales sino que sólo se aplicará a aquellas tarifas que no ofrecen subvención (*Delfin 12* y *35*). Mientras que el resto de tarifas de la oferta de *Orange* seguirá ofreciendo una subvención directa según la tarifa a la que se comprometa el cliente. La compañía busca así el impulso necesario para completar la gama de opciones ofrecidas al cliente y que pueda proporcionarle un impulso hacia convertirse en el segundo operador del mercado. El método de financiación es prácticamente calcado al que ofrecen sus competidores, con un pago inicial más cuotas mensuales, que incluyen impuestos, que se cargarán directamente a la factura del cliente sin que medien entidades de financiación o bancos y que tendrán un plazo de 18 a 24 meses. En lo referente a la captación de clientes resaltamos la permanencia asociada a las tarifas: generalmente son de 18 meses en los contratos de telefonía móvil (se amplian en caso de renovar el terminal); en el paquete integrado es de 12 meses; en el fijo no hay permanencia (sólo si se selecciona terminal será de 24 meses) y 12 meses para el ADSL.

Resultados Económico - Financieros

La filial española de *Orange* registró una facturación de 4 027 millones de euros en 2012, lo que representa un incremento del 0.9% respecto al ejercicio precedente, a la vez que ha mejorado en un 13.3% su beneficio bruto de explotación (*EBITDA*), hasta los 951 millones de euros. Además y, por primera vez desde el lanzamiento de la marca en 2006, tras la compra de *Amena*, *Orange España* obtuvo beneficio neto (positivo) – aunque no se ha matizado a cuanto ascendió el beneficio –.

Los ingresos del negocio móvil disminuyeron en un 0.7% (ascendiendo a 3 262 millones de euros en 2012). Sin embargo, el *EBITDA* del negocio móvil ascendió a 901 millones de euros (un 13.1% más).

En el segmento fijo la operadora obtuvo unos ingresos de 765 millones de euros en 2012, lo que representa un crecimiento del 8.8% respecto al año anterior. El beneficio bruto de explotación en esta unidad alcanzó los 51 millones de euros, un 17.1% más que el año anterior.

La actividad comercial resultó fructífera para la entidad, cerrando el pasado ejercicio con más de 13.23 millones de clientes. En concreto, *Orange* finalizó 2012 con un total de 11.84 millones de clientes de telefonía móvil, un 1.5% más que el año anterior. La compañía encabezó por primera vez el mercado de la portabilidad en España, con un saldo positivo cercano a las 400 000 portabilidades, aumentando su base en una cuantía cercana a 500 000 clientes. En el caso del ADSL, *Orange* alcanzó la cifra de 1.4 millones de clientes, un 10.3% más que el año anterior.

Estos datos contrastan con los resultados negativos del grupo (*France Telecom*), que al cierre de 2012 obtuvo un beneficio neto atribuido de 820 millones de euros, lo que supone un descenso del 78.9% respecto al ejercicio anterior, como consecuencia de la crisis económica europea y de las cargas extraordinarias de operaciones concretas.

Orange finalizó el año 2012 con unos ingresos medios por cliente (*ARPU*) de 20.0 €/mes, lo que supone una subida del 2% respecto al año anterior. Resultan especialmente destacables los resultados de *Orange* respecto al *ARPU*, pues ha sido la única compañía que en los 7 últimos años ha conseguido elevar los ingresos promedio de los clientes.

En lo que al Índice de Rotación *Churn* se refiere, se observa en los últimos cuatro años una tendencia de equilibrio en torno al 30%, situando a *Orange* entre las compañías con clientes más fieles.

Tras comprar a *Simyo* (OMV) con 380 000 clientes en 2011, *France Telecom* ha vendido la participación del 20% que poseía en el operador portugués *Sonaecom*. Esta operación ha reportado a la compañía 100 millones de euros. Este incremento de *cash* en la compañía, es probable que le permita incrementar su participación en España, bien con la adquisición de algún OMV o incluso con la de *Yoigo* – que provocaría que la compañía superara en clientes a *Vodafone* y se situara como segunda operadora –. Si bien, esta segunda posibilidad se antoja complicada, teniendo que ser respaldada por supervisores estatales y europeos, que podrían obligar a la compañía a deshacerse del espectro que está en posesión de *Yoigo*, lo que le podría restar valor a la operación.

3.2.4 Yoigo

Estrategia

Desde que aterrizase en España, *Yoigo* ha conseguido afianzarse en nuestro mercado gracias a su oferta comercial, que ha ido evolucionando para amoldarse a la competitividad del mercado, basada en tarifas de voz y datos sin "letra pequeña".

La crisis económica ha hecho mella en el sector, aunque *Yoigo* crece de manera significativa y gana clientes. De este modo, sus ingresos, al contrario que las cifras aportadas por las grandes operadoras, han aumentado y se posiciona como uno de sus principales rivales. En estos tiempos de crisis, es cada vez mayor el número de usuarios que buscan tarifas más reducidas. Así, y tal como se muestra en la figura siguiente, la estrategia de la compañía se basa en tres ejes principales: tarifas bajas, confianza y transparencia y publicidad diferenciada.

Fig. 58: Ejes principales de la estrategia de *Yoigo*. (Fuente: Elaboración propia).

En el aspecto de captar usuarios deseosos de tarifas reducidas – la mayor parte en tiempos de crisis –, *Yoigo* parte con ventaja en relación a los tres gigantes de la telefonía móvil como *Movistar*, *Vodafone* y *Orange*. Tarifas minimalistas y facturas a fin de mes sin sorpresas son las promesas de la compañía *low cost* de móviles con red propia. Estrategia que últimamente parece "haberse llevado el gato al agua" y es que, mientras que el resto de compañías hacen grandes esfuerzos por no perder clientes,

Yoigo crece, manteniendo sus ideas y como una de las operadoras de telefonía móvil más baratas. La principal ventaja competitiva de la compañía es un modelo que combina costes variables y costes fijos diferente al resto de los operadores. La compañía realiza mucho *outsourcing* de manera que el número de empleados en plantilla es notablemente inferior a sus principales rivales. Esto da un mix de costes muy flexible y que le permite adaptarse a su velocidad de crecimiento.

Fig. 59: Tarifas de *Yoigo*. (Fuente: Web de *Yoigo*).

En la figura 59 podemos ver, como ejemplo, dos tarifas de pospago de la operadora *Yoigo*, "*la del dos*" y "*la infinita 30*": La primera es la tarifa de contrato básica, se paga por lo que se habla a 2 céntimos de euro el minuto (además de disponer de 1 Gb de datos), con un consumo de 9 euros. En el caso de la segunda tarifa tenemos llamadas ilimitadas (incluyendo el establecimiento de llamada) por 30 euros al mes (incluyendo 1 Gb de datos).

Otro de los factores que han incidido en este aumento acusado de clientes en *Yoigo* es el mayor número de servicios ofrecidos, dentro de los cuales destacan las conexiones 3G a precios bajos y asequibles. Así, la compañía ha logrado adquirir un peso mayor y desmarcarse del grupo de pequeños operadores para entrar dentro del conjunto liderado por las grandes empresas del sector.

Una de las primeras acciones que *Yoigo* ha llevado a cabo desde su aterrizaje en España fue la realización de un importante número de entrevistas con usuarios de móviles. En estos estudios se ha descubierto que había una gran desconfianza hacia los operadores de telefonía móvil. Muchos de los entrevistados no entendían las tarifas o las condiciones de los contratos. Desde el primer día la compañía se ha centrado en la simplicidad, la transparencia y la honestidad, aspectos que se ven reflejados en que sus contratos no tienen "letra pequeña".

La transparencia y el trato al cliente en *Yoigo* se toma con una dimensión especial y cercana. Se define así la "*Yoiguización*" "Nos gusta hablar claro para que todos nos entiendan". Así, se definen como:

Fig. 60: Principios de *Yoigo* hacia sus clientes. (Fuente: Elaboración propia a partir de la Web de *Yoigo*).

Se entiende por "*Yoiguizar*": decir las cosas claras; hacer las cosas fáciles; ser transparente; resolver problemas y no crearlos; pensar en que si el cliente gana, ganamos todos; no esconder nada; romper y reinventar las reglas; hacer la telefonía móvil más justa para todos.

Al respecto, la publicidad desempeña un papel fundamental. Desde sus inicios en 2006, *Yoigo* ha llevado a cabo una estrategia publicitaria basada en la total diferenciación de sus competidores. Con ello ha llegado al consumidor final a través de eslóganes sencillos y concretos, pero que logran transmitir grandes dosis de confianza. Frases como "*verdad verdadera*" o "*verdad de la buena*" han captado al consumidor. Igualmente, su logotipo en varias versiones de distintos colores para señalar su carácter distinto al del resto de operadores, que según la compañía "*sólo se diferencian por el color*".

En el ámbito de la innovación, *Yoigo* se muestra mucho menos pretencioso que las 3 grandes operadoras. La inversión que realiza la compañía es notablemente inferior y se destina a servicios operativos indispensables – actualmente la inversión se centra principalmente en la red 4G –. La inversión prevista es de 200 millones para su despliegue en los próximos dos años, con el objetivo de alcanzar al 75% de la población española a finales de 2014. Se pretende que la compañía logre dar cobertura al 37% de la población a finales de este año, y a finales de 2014 logren alcanzar el 75% con 5 000 estaciones base.

La dimensión internacional es nula. *Yoigo* pertenece al grupo *TeliaSonera*, que opera en 15 países, principalmente europeos. Sin embargo, la compañía *Yoigo* opera en exclusividad en España.

En cuanto a la satisfacción del cliente, y según el informe de de *EPSI rating*, los clientes de *Yoigo* son de los más satisfechos del mercado. En el 2012 el índice de satistacción descendió ligeramente (de 73.5 a 68.8); sin embargo, esta caída tampoco la podemos considerar representativa, pues la satisfacción media del sector también disminuyó pasando de 62.9 a 61.3. Según indicaciones de *EPSI*, se puede considerar que la compañía *Yoigo* posee un gran reconocimiento entre sus clientes (puesto que su calificación es superior a 70). En el estudio se valoraron las siguientes dimensiones con sus repectivas puntuaciones: imagen de la compañía (71), expectativas (74), calidad del producto (73), calidad del servicio (73), valoración general (69), satisfacción (69) y lealtad (75). Estos datos muestran a *Yoigo* como una compañía puntera, respecto a la media del sector, destacando en todas las dimensiones del estudio especialmente en las expectativas y la lealtad a la firma. Como punto menos favorable – y, aún así, con una notable calificación –, aparece la valoración general.

Destacaremos como aspecto negativo la ausencia total de integración del negocio, sin tener en oferta ningún paquete convergente. Este aspecto va más allá pues no es que no exista paquete convergente, sino que tampoco existen servicios individuales de línea fija y mucho menos de ADSL, televisión o fibra.

La realidad de captación de clientes se presenta realmente buena para la compañía. En plena crisis el operador con red propia más joven de España ha sabido campear el temporal y continuar creciendo en 2012. *Yoigo*, junto con los OMV y, en menor medida, *Orange* han sabido aprovecharse del amago del fin de las subvenciones por parte de *Movistar* y *Vodafone* para seguir creciendo. En cuanto a la fórmula de captación de clientes, la compañía ofrece un pago a plazos para nuevos clientes o clientes que deseen renovar su terminal. Se ofrecen cuotas de 5, 10 ó 15 euros al mes, con unos periodos de permanencia de 24 meses. Por ejemplo, un determinado terminal que tiene un coste de 459 euros, se puede adquirir por 99 euros añadiendo una cuota de 15 euros al mes durante los dos años que dura la permanencia. Esta fórmula de pagar a plazos el terminal sin intereses alivia el impacto financiero que suponen los desembolsos al contado de los *smartphones*. Evidentemente, al llevar asociado el pago del terminal durante 24 meses, existe un compromiso de permanencia de igual duración. En el caso en que no se soliciten terminales a la compañía no existe tal permanencia.

Resultados Económico - Financieros

En un mercado a la baja herido por la crisis, *Yoigo* saca partido de su política de precios bajos y coge velocidad de crucero. Las ventas del cuarto operador de telefonía móvil español alcanzaron, durante el año 2012, los 963 millones. Esto supone un crecimiento del 17% en comparación con el año anterior. Por su parte el *EBITDA* ha sido de 72 millones, lo que supone un crecimiento del 55% respecto a los resultados de 2011. La mejora de los resultados se ha acelerado en comparación con las tendencias anteriores. La compañía también ha mejorado sus márgenes brutos de explotación, que pasan del 3.6 al 6.2% de los ingresos. El número de altas es el más alto en dos años y los ingresos por datos móviles ascienden a más del doble en el último año.

Pese a la crisis, España es el único país de los ocho en que opera el grupo *TeliaSonera* en el que crecen los ingresos y los resultados. En el conjunto del grupo, la cifra neta de negocios cae un 1.9%, mientras que el resultado bruto de explotación retrocede un 9%. El resultado neto cae un 1.2%.

En cuanto al grado de fidelización, medido según el Índice de Rotación *Churn* podemos ver como *Yoigo* es prácticamente el único que, año a año, consigue bajar su rotación de clientes. De esta forma, mientras que el Índice de Rotación *Churn* en 2009 estaba situado en un 43%, frente al 29% de la media del sector, actualmente la situación se ha tornado y el Índice situa en un 33%, frente al 35% de la media del sector.

Evidentemente estos buenos resultados se traducen en una poderosa captación de clientes. Los últimos datos de la compañía muestran que la cuota de mercado ha ascendido, durante el último año, hasta un 6.36% con más de 3.7 millones de clientes. Durante el año 2012 la compañía ha captado 700 000 nuevos clientes. Esta cifra supone que la captación promedia anual de la compañía, en los seis años que lleva operando, sea de 600 000 clientes/año. Por poner un ejemplo de la repercusión de la compañía, estas últimas navidades, 1 de cada 3 *Iphones* vendidos en España fue distribuido por *Yoigo* con el programa de pago de plazos.

En último lugar, comentar la clara tendencia descendente que muestra el *ARPU*. En Septiembre de 2011 era de 22.28 euros al mes, mientras que en poco más de un año, decendió un 28%, situándose en Diciembre de 2012 en 16.05 euros al mes por cliente. Estos datos representan la tendencia general de descensos del sector que se podría

explicar desde dos persepectivas: los descensos generalizados de las tarifas y un menor consumo por parte de los clientes debido al periodo de crisis.

3.2.5 Pepephone (OMV)

Estrategia

Pepephone es un OMV y, como tal, trata de competir en precio contra los operadores tradicionales y el resto de OMV. Sin embargo, este OMV tuvo una irrupción en el mercado un tanto peculiar bajo la premisa de "hacerlo todo al revés" y unos principios carentes de réplica en el mercado. Su estrategia es sencilla y se basa en dos pilares básicos: (a) el trato al cliente y (b) el precio.

Fig. 61: Pilares estratégicos de *Pepephone*. (Fuente: Elaboración propia).

Como indicábamos en la entradilla, lo primordial para *Pepephone* es el trato al cliente, por encima de todo, y esto se pone de relieve en uno de los sectores en que más insatisfechos están los clientes. El sector de las telecomunicaciones carece de buena imagen en España, y esta situación se agrava con el entorno económico actual. En este clima de malestar generalizado los operadores han encabezado las listas de quejas en asociaciones de consumidores, donde telefonía móvil y banda ancha siempre han destacado por el elevado número de denuncias que acumulan.

En este contexto nació *Pepephone* partiendo del principio de que la mayor parte de las actuaciones de las operadoras se hacía a la inversa de cómo debería ser y por ello la estrategia es "hacer todo al revés", pero ¿en qué radica el "hacer todo al revés"?

Comenzando desde el momento del lanzamiento (Noviembre de 2007), en el que el trasvase de clientes se producía principalmente gracias a la subvención de terminales

– acciones que actualmente aún prosiguen –, *Pepephone* comenzó su política de "hacer todo al revés" con la negación de ofrecer terminales móviles.

A la hora de captar nuevos abonados, la mayoría de operadores ofrecen promociones o rebajas temporales. *Pepephone*, hace lo contrario: todos los clientes pagan igual, sin distinguir entre nuevos o antiguos clientes. A la hora de ofrecer un servicio de atención al cliente telefónico, todas las operadoras contaban con un número gratuito para captar nuevos clientes y *Pepephone* optó por cobrar a los nuevos clientes y ofrecer el servicio de atención al cliente para abonados de forma gratuita.

El tercer y último punto que convendría destacar de la política contraria de *Pepephone* sería en relación al marketing y publicidad en los medios tradicionales; apostando por no invertir en imagen y asociarse con portales de Internet para su promoción.

Podríamos decir que las bases que pretende asentar *Pepephone* no se centran únicamente en el precio, sino en el trato. A la orden del día nos encontramos ante situaciones de tratos precarios en los centros de atención telefónica o personas condicionadas enormemente por largos periodos de permanencia en la compañía que coartan la libertad. Esto es lo que pretende radicar *Pepephone*, con un trato exquisito, donde el cliente es el verdadero centro de atención, sin la existencia de compromisos de permanencia. Los clientes día a día son más inteligentes y miran más lo que contratan, no siendo suficientes los precios bajos o las estrategias salvajes de retención para triunfar. Un aspecto que se materializa más complicado, no es retener al cliente con un contrato judicial, es lograr retenerlo a través de un servicio. Cuando no hay retenciones judiciales – contratos de permanencia –, la compañía debe esforzarse el doble por complacer al cliente. Según el lema de Serrahima (director de *Pepephone*): "No buscamos ser el más barato (modelo chino), sino tener el mejor precio posible sin tener que renunciar a cosas como tener el *call center* en España y con personas contratadas y dedicadas al 100% a nosotros".

Llegados a este punto convendría simplemente recordar los principios que rigen a la compañía – evidentemente y, como venimos desarrollando, centrados en el cliente – y que se pueden recogen en la figura siguiente:

- En Pepephone no se regala nada por venir, sólo el respeto. Ninguna empresa regala nada que no intente cobrar luego.
- Si mejora un precio, se le cambia primero a los ya clientes, sin que lo pidan. Y aunque no se enteren. Tampoco hay promociones. Cada cliente tiene el mejor precio posible SIEMPRE
- Si un cliente se quiere ir, se le deja ir sin molestarle. Tampoco se le humilla ofreciéndole, para que se quede, algo que se le podía haber ofrecido antes.
- Los clientes pueden cambiar de tarifa siempre que quieran, si creen que hay otra mejor que la suya. Y volver de nuevo a la anterior.
- No existe compromiso de permanencia en ninguna tarifa. Queremos que un cliente se quede libremente sólo si está contento con el servicio. Es menos efectivo que una cláusula judicial de permanencia. Pero es mucho mejor.
- Preferimos convencer a un cliente con un buen servicio que comprarlo con un regalo. Es más difícil, pero es más económico para los dos.
- No existen las ventajas para los nuevos clientes. Pero sí para los antiguos. Los ya clientes siempre tienen prioridad sobre los que aún no lo son.
- En Pepephone no te ponemos un teléfono de "llama gratis" para contratar y luego un 902 cuando eres cliente. Eso también lo hacemos justo al revés. Como tiene que ser .
- Nuestro centro de atención al cliente está en España, son también clientes, trabajan sólo para Pepephone y saben que son los empleados clave de la compañía.
- Una marca tan 'peculiar sirve para demostrar que lo importante no es sólo la imagen como muchos piensan. Es el servicio (y el precio).
- Aquí sólo trabajamos personas normales y tratamos a los clientes como personas normales. Ni más ni menos.
- En Pepephone a un cliente siempre se le dice la verdad. La respuesta políticamente correcta no ayuda a resolver los problemas.
- En Pepephone no 'subvencionamos' terminales a plazos y al doble de lo que valen. Y menos diciendo que son a cero euros.
- Somos personas y cometemos errores, pero cuando ocurren se corrigen y se indemniza al cliente sin que lo pida.
- En Pepephone no existe equipo comercial. Lo que no es igual que los demás no se puede vender igual que los demás.
- Tampoco tenemos equipo de marketing, ni hacemos notas de prensa. Explicamos todo lo que hacemos siempre en directo a nuestros clientes a través de Internet y ellos opinan.
- Las peticiones a atención al cliente se resuelven en la misma llamada. Nunca se pasa al cliente a otro agente para tener que volver a contar lo mismo.
- Si un cliente propone algo, y nos encaja, lo hacemos. Nada está predefinido ni condicionado.
- No hay problema en cambiar TODOS los días TODAS las cosas si se mejora algo. No nos avergüenza decir que NO planificamos las cosas. Sólo seguimos nuestros principios de comportamiento. No hay nada más fiable.

Fig. 62: Principios de *Pepephone*. (Fuente: Web de *Pepephone*).

Coherente con su estrategia, a finales de 2012, la compañía lanzó un comunicado según el cual los usuarios que lleven a cabo una reclamación tendrán la razón en una primera instancia y mientras la compañía no demuestre lo contrario. La idea es que la compañía siempre otorgue, por defecto, la razón al cliente (por ejemplo, reembolso de dinero en reclamaciones de facturas) y acto seguido se investigará si realmente ha ocurrido el error que se está reclamando (siguiendo el ejemplo anterior, y en el caso en que se demuestre que el cliente no tiene razón, se cancelará el reembolso de la cuantía económica). Si la investigación no se llega a concretar en 45 días, se dará de manera definitiva la razón al cliente.

Respecto al tema de los precios bajos, tanto *Pepephone* como los OMV cuentan con una ventaja estructural frente a los tres grandes operadores. Según indican los expertos, el secreto no está propiamente en el *low cost*, sino en los gastos operativos, y es que la superestructura de una empresa tradicional no soporta una filosofía de bajos precios.

Haciendo una revisión de las tarifas se refiere, citaremos especialmente 2:

- Tarifa de voz; a 6 cent/min (a cualquier teléfono y a cualquier hora). Sin embargo lo realmente novedoso, es que no hay ningún tipo de cuota, ni gasto mínimo al mes – sencillamente se paga por lo que se habla –.
- En los casos de tarifas de voz y datos; destacaremos lo sorprendente que resulta obtener un precio inferior al céntimo por minuto (concretamente a 0.6

céntimos de euro/minuto), mientras que la cuantía mensual varía en función del volumen de datos mensuales que se incluyan en la tarifa.

Fig. 63: Tarifas *Pepephone*. (Fuente: Web de *Pepephone*).

Debido a que las OMV carecen de red propia, no se ven en la necesidad de innovar para mejorar y potenciar las infraestructuras, la cobertura o el despliegue de la nueva red 4G. Evidentemente, tampoco participan en proyectos de innovación para integrar las telecomunicaciones en la vida diaria o proyectos de *e – salud*, como hacen las tradicionales. Por otro lado sería impensable una visión internacional de las OMV, cuando muchas de ellas no abarcan ni siquiera el territorio nacional (por ejemplo, *R* en Galicia, o *Euskaltel* en el País Vasco). También resulta impensable – salvo excepciones – la inclusión de paquetes convergentes por su parte. Si bien existen operadores regionales de telefonía fija que han ampliado su negocio al sector móvil – y si los ofrecen, no es la tónica general de este tipo de compañías –. Sin embargo, en sus planes de futuro si que muchas cuentan con abarcar telefonía fija, Internet o incluso televisión. Como indicábamos anteriormente, son factores como estos los que les permiten tener una estructura mucho más ligera, repercutiendo positivamente en menores costes operativos.

En cuanto a la satisfacción del cliente y según el informe de *EPSI rating*, los clientes de los OMV son, junto con los de *Yoigo*, los más satisfechos del mercado. En el periodo 2010 – 2012, el índice de satisfacción de los clientes de OMV ha descendido desde 72.2 (en 2010) hasta 69.9 (en 2012); sin embargo, esta es la tónica general del sector, cuya media descendió de 63.1 hasta 61.3. Según las indicaciones de *EPSI* se puede considerar que los OMV poseen un gran reconocimiento entre sus clientes (puesto que su calificación se sitúa en torno a 70). En el estudio se valoraron las siguientes dimensiones con sus repectivas puntuaciones: imagen de la compañía (68), expectativas (72), calidad del producto (71), calidad del servicio (74), valoración general (66), satisfacción (69) y lealtad (75). Estos datos muestran a los OMV como compañías punteras, respecto a la media del sector, destacando en todas las dimensiones

del estudio, especialmente en la calidad de la firma. Como puntos menos favorables – y aún así con una notable calificación –, aparece la valoración general y la imagen.

En cuanto a la política de captación de clientes, simplemente mencionar que la mayor parte de OMV coinciden en: no subvencionar terminales, no obligar a firmar contratos de permanencia, asi como no ofrecer descuentos en las facturas o en terminales a nuevos clientes.

Resultados Económico - Financieros

Estudiando los datos agrupados de los OMV podemos ver que, en cuanto a ingresos, en el periodo 2010 – 2012, se ha producido un crecimiento del 108%, pasando de 338 a 702 millones de euros ingresados. Estos resultados se oponen frontalmente a los ingresos de las operadoras con red que han retrocedido un 16%, pasando en el mismo periodo de 13.7 mil millones a 11.5 mil millones. Si bien las cifras de los operadores con red son un orden de magnitud superior a las de los OMV, estos han pasado de tener una cuota por ingresos del 2.4% al 5.7%, siendo cada vez más relevantes en el mercado de las telecomunicaciones.

Como hemos visto, existen multitud de operadoras móviles virtuales; sin embargo, podríamos decir que la actualidad de estas está copada por 5 de ellas. Tomando como referencia los primeros 7 meses de 2012, prácticamente la totalidad (concretamente 92%) de las portabilidades de líneas móviles han ido a parar a tan sólo 5 de ellas. El ranking queda de la siguiente forma: encabeza esta lista *ONO* con unas 93 mil nuevas líneas; le sigue de cerca *Pepephone* que ha convencido a 83 mil nuevos clientes; la tercera compañía en captación de líneas es *Jazztel* con 55 mil nuevas líneas; a muy poca distancia, y con un papel a destacar ya que solamente opera en Galicia, se encuentra *R Mobil*; completa el Top 5 *Simyo*, tras convencer a 38 mil personas.

En lo que a la evolución de líneas se refiere, el año 2012 fue un año muy negativo para los operadores móviles con red (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*) han acumulado 3.1 millones de líneas perdidas, lo que ha supuesto un retroceso del 6.5%. Sin embargo, en el lado opuesto tenemos la gratificante situación que han vivido los OMV, con un incremento de 1.3 millones de líneas que representa un crecimiento anual del 35.4%. Podemos ver un crecimiento fulgurante de las OMV que han pasado de poseer 1.5 millones de líneas en 2010 a 4.8 millones en la actualidad, lo que supone un

crecimiento del 228% en 3 años. La evolución en estos años ha supuesto el paso de una cuota de mercado – en líneas – del 2.9% al 9.5%.

A caballo entre la evolución de las líneas y la satisfacción del cliente nos encontramos con el Índice de Rotación *Churn*, como fiel reflejo de la fidelidad de los clientes de la compañía. Los resultados muestran a las OMV como las compañías que menos rotación poseen, es decir, que se intuye que los clientes están más satisfechos con ellas. El Índice en los últimos años para las OMV oscila entre el 30 y el 35%, mientras que la media del sector se posiciona en torno al 35 – 40%.

A su vez, y posiblemente representativo de los precios más bajos, así como la denotación de un menor consumo por parte de sus clientes, el ARPU (ingresos medio por línea de cliente) se sitúa en torno a los 11 euros para los OMV, siendo el menos cuantioso de todas las operadoras.

3.3 Comparativa de las estrategias

Una vez analizadas los operadoras por independiente, nuestro siguiente propósito consiste en estudiar comparativamente las estrategias adoptadas por estas a lo largo de las dimensiones que hemos considerado en el epígrafe previo. Analizaremos entonces, y tras los pilares fundamentales de cada estrategia: la capacidad innovadora de cada compañía; la dimensión internacional o ámbito global de cada compañía; la excelencia operativa con la implicación sobre la satisfacción del cliente; la existencia de paquetes convergentes de integración del negocio y la captación de clientes.

3.3.1 Líneas básicas de actuación

En la figura siguiente representamos las principales estrategias que acontecen en los distintos operadores analizados. Se establecen a lo largo de tres ejes que se corresponden con una indicación de la menor o mayor implicación de las estrategias de las compañías atendiendo a: la segmentación de tarifas, lucha por precios bajos y trabajos de mejora del servicio operativo.

Fig. 64: Mapa de posicionamiento de las líneas estratégicas de los operadores. (Fuente: Elaboración propia).

En el mapa de posicionamiento encontramos en la parte superior izquierda a *Movistar* que, *a priori*, muestra la menor relevancia estratégica en el aspecto del precio, decantándose prioritariamente por la diferenciación, la calidad del servicio y la incorporación de servicios de valor añadido. Destacaremos también la escasa extensión de línea de tarifas. La compañía, en comparación con sus principales rivales (*Orange* y *Vodafone*), muestra cierta escasez de distintas tarifas a la hora de escoger la que más convenga al usuario.

En la parte superior derecha podemos encontrarnos con *Vodafone* y *Orange*. La estrategia de ambas se basa en un fuerte elenco de tarifas a disposición del cliente, en el primer caso con las tarifas "por *Tallas*", "*BASE*" y "*RED*" y en el segundo con sus tarifas de animales ("*Ardilla*", "*León*", "*Ballena*", "*Pingüino*", "*Delfín*"). Ambas compañías, sin llegar al nivel de las de operadoras *low cost*, muestran en sus estrategias un gusto, más notable que en el caso de *Movistar*, por los precios competitivos. A pesar de ello, ambas corporaciones continúan investigando y desarrollando mejoras de sus infraestructuras y red. La principal diferencia en las estrategias de ambas compañías es que *Vodafone* se centra en ofrecer el mejor servicio de línea posible, a través de mejoras en la red, para conseguir la exaltación del cliente. Por su parte, *Orange* trata de alcanzar el mismo fin, es decir la satisfacción máxima del cliente; sin embargo, hace énfasis en lograrlo a través de la simplicidad de las tarifas.

En la parte baja y central nos encontramos con *Yoigo* y *Pepephone*. *Yoigo* es una operadora que posee red; sin embargo, sus tácticas – no subvencionar móviles, sin presencia en el ámbito internacional y una clara tendencia hacia los líderes en precio – la sitúan a caballo entre las operadoras tradicionales y las OMV. Su estrategia está caracterizada por unos precios bajos y pretender ganar la confianza de los clientes a través de una máxima de transparencia. Sin embargo, la inversión en infraestructuras y red no está, ni mucho menos cercana a las *Movistar*, *Vodafone* u *Orange*. En la parte más baja del mapa nos encontramos a *Pepephone*, como representante de las OMV. Estos, sin duda alguna, son los líderes en costes, y parece lógico, pues sus ligeras estructuras, además de no necesitar inversión en infraestructuras, les permiten funcionar incurriendo es escasos gastos operativos. Su cartera de tarifas, no es muy amplia, nada que ver que la de *Vodafone* u *Orange*; sin embargo, las tarifas son muy competentes en todos los rangos de gasto – hables poco o mucho, uses tarifas de datos o no –. Además

del coste, una segunda variable clave en las OMV, y en concreto *Pepephone*, es el trato al cliente.

3.3.2 Capacidad innovadora

El fin de la innovación y el desarrollo es conseguir diferenciarse de los competidores, y ante los segmentos de cliente objetivo, para obtener el favor de estos últimos. Posteriormente, la predilección de los clientes deberá traducirse a resultados económicos.

La diferenciación podrá ser más o menos visible y reportar mayores o menores recompensas económicas en función del tipo de innovación que estemos generando. En un extremo, una innovación puede crear una nueva categoría y en consecuencia una diferenciación tal que ni siquiera haya con quién compararse. En el otro, una pequeña mejora en un proceso cuyas consecuencias no son explícitas de puertas afuera, pero que permiten a la empresa ofrecer un producto mejor o con mayor eficacia. En cualquier caso, el objeto de la innovación es generar esa diferenciación, ya sea tácita o explícita.

Lo dicho hasta ahora es aplicable a cualquier industria o sector y, por supuesto, las operadoras de telefonía no son una excepción. Podríamos categorizar una inversión en I+D básica y común a todas las operadoras – con red: *Movistar*, *Vodafone*, *Orange* y *Yoigo* – hacia la mejora de la red. Labores como desarrollo de infraestructura, mejora de la velocidad de conexión, aumento de las zonas de cobertura, mejora de la calidad de la transmisión de la voz… y, por supuesto, la implantación y puesta en marcha próxima de la red 4G. Adicionalmente las operadoras derivan recursos a otras temáticas de I + D como se puede observar en la tabla siguiente:

OPERADORA	INVERSIÓN EN LA RED	APLICACIONES VARIAS	CLOUD	USUARIOS	SALUD	SERVICIOS A EMPRESAS	3ª EDAD
MOVISTAR							
VODAFONE							
ORANGE							
YOIGO							

Tabla 11: Principales áreas de inversión de las operadoras españolas. (Fuente: Elaboración propia).

Según se ha detallado en la tabla anterior, la empresa que más ámbitos toca en sus actividades de I+D es *Movistar*. De acuerdo con las altas cifras de inversión y la

existencia de un departamento propio de I+D, no cabría esperar otro resultado. Destaca la inversión en múltiples aplicaciones, no sólo desarrolladas intrínsecamente para la telefonía, sino también para empresas y para la salud.

En un escalón intermedio nos encontramos con *Orange* y *Vodafone*. La inversión de estas, en el desarrollo de nuevas aplicaciones, no hace sombra frente a la de *Movistar*. Ambas compañías apuestan fuertemente por la innovación en el ámbito de la tercera edad, especialmente para garantizar la independencia de este colectivo. *Vodafone* destaca principalmente por su inversión en I+D en el ámbito social, fundamentalmente en tres ejes: aplicaciones destinadas a servicios de salud; mejora de la accesibilidad en el caso de personas discapacitadas y la independencia de la tercera edad. En el caso de *Orange*, las investigaciones se centran, en su mayor parte, en el desarrollo de mejoras para los usuarios, principalmente relacionadas con su vida diaria y de manera particular en el hogar.

En último lugar, y con los esfuerzos únicamente centrados en el desarrollo y mejora de la red existente junto con la implantación de la novedosa 4G, se encuentra la compañía *Yoigo*.

Los OMV, presentan inversiones en I+D prácticamente insignificantes, en comparación con las cuatro "grandes operadoras". Esto es debido principalmente a dos motivaciones. Una primera sería que, en su mayoría, son operadores *low cost*, y debido a que la inversión en I+D repercute en un incremento de los precios, es rechazada abiertamente. La segunda razón es que debido a ser OMV, y por lo tanto carentes de red propia, no tendría sentido invertir en esta.

Tan importante como ¿en qué se invierte? es el ¿cuánto se invierte?, para lo cual, y consultando los datos de la *CMT*, vemos la siguiente distribución:

- ✓ *Movistar* es la que más invierte en I+D, concretamente 1 474 millones de euros, lo que representa casi la mitad de la inversión de las cuatro operadoras (47%).
- ✓ Por su parte *Orange*, hace un gran esfuerzo año a año, y se sitúa cada vez más cerca de las cuotas de *Movistar*, con una inversión de 990 millones de euros, lo que representa casi una tercera parte de la inversión (32%).
- ✓ La inversión de *Vodafone* en I+D se muestra ligeramente en recesión, contrastando con sus rivales, que año a año aumentan la dotación.

Concretamente esta se materializa en 579 millones de euros, que representa el 18% de la inversión.

- ✓ La cantidad que *Yoigo* destina a I+D parece ciertamente irrisoria en comparación con las tres grandes – si bien su capacidad también está más limitada por la gran distancia que las separa en clientes y cuota de mercado, junto con su política *low cost* –, con una inversión de 94 millones de euros representa el 3% de la inversión total.

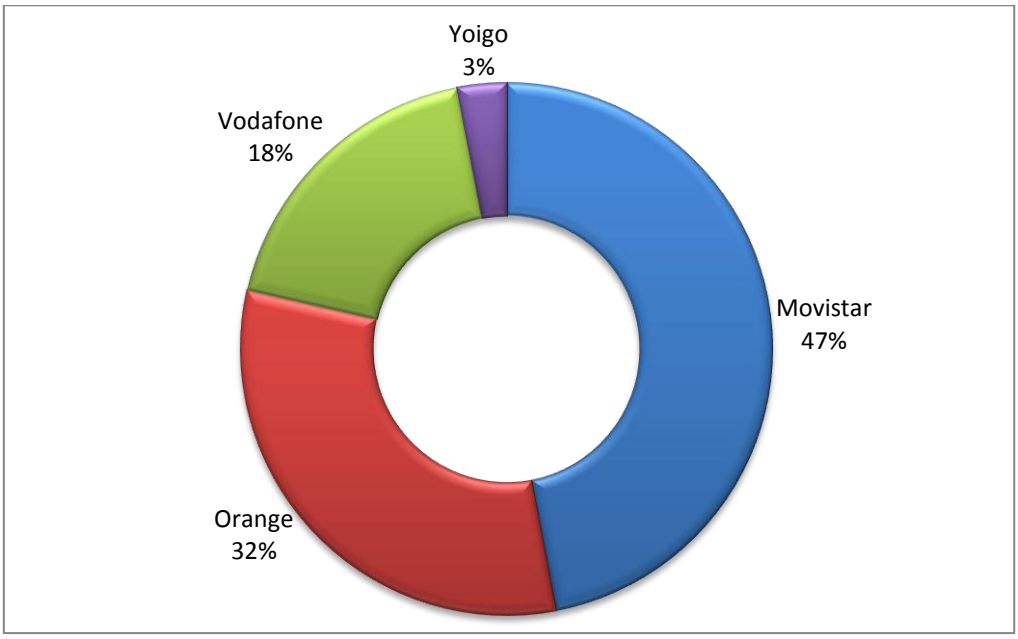


Fig. 65: Cuota de inversión de los 4 operadores españoles con red, en el año 2011. (Fuente: *CMT*).

3.3.3 Dimensión internacional

En el análisis de la dimensión internacional podemos encontrar dos perspectivas. Por un lado las OMR (operadoras móviles con red) y, por el opuesto, las OMV (operadoras móviles virtuales). Las operadoras con red (*Movistar*, *Vodafone*, *Orange* y *Yoigo*) tienen una fuerte presencia internacional principalmente bajo cuatro premisas:

- ✓ Diversificar los riesgos al disponer activos en varios países, a la vez que se aprovechan sinergias.
- ✓ En la etapa de crisis que estamos viviendo parece lógico invertir en países en que la situación no es tan grave y se puedan presentar mejores oportunidades de beneficio.

- ✓ La relativa saturación existente en el mercado nacional y las mejores oportunidades que presentan países en los cuales la tasa de penetración de la telefonía móvil no es tan elevada o bien en vías de desarrollo.
- ✓ La competencia extranjera está aumentando, incluso a nivel local (véase la situación de *Movistar* cuando aterrizó en España *France Telecom* con *Orange* o posteriormente *Yoigo*), razón por la cual se debe estar a su altura y competir en mercados internacionales.

Por su parte los OMV, al tener que firmar alianzas con las cuatro operadoras con red en el país, su límite operativo y de cobertura se centra, en la mayoría de ocasiones, en el territorio nacional – las alianzas se complican y presentan condiciones menos favorables en el caso de un ámbito internacional –. A esta razón primordial tenemos que indicar que las OMV son relativamente jóvenes y, de momento, no se han contemplado muchos planes de internacionalización. No debemos olvidar que en multitud de casos son extensiones de negocio en corporaciones que operan en territorio nacional (*Carrefour*, *Eroski*, *Bankinter*…). Además en territorios como Galicia o País Vasco, existen OMV que operan sólo a nivel regional.

OPERADORA	EUROPA	ÁFRICA	ASIA	OCEANÍA	AMÉRICA LATINA
MOVISTAR					
VODAFONE					
ORANGE					
YOIGO					

Tabla 12: Presencia internacional de las operadoras. (Fuente: Elaboración propia).

Como podemos observar en la tabla 12, las tres compañías principales poseen una fuerte internacionalización. Por descontado, las cuatro compañías tienen una fuerte presencia en numerosos países europeos, tanto por su proximidad geográfica como cultural.

Telefónica Movistar que originariamente sólo operaba en España, llevó a cabo una fuerte internacionalización hacia América Latina. No sólo se basó en llevar su propia marca allí, sino que también adquirió el grupo *Vivo* en Brasil.

Mientras que *Telefónica* implantaba su marca *Movistar* en América Latina, *Vodafone* y *France Telecom* (*Orange*), incrementaban su presencia en África y Asia.

Los países de estos continentes muestran diferentes grados de desarrollo de la instauración de las tecnologías de la telecomunicación. Por tanto son unas buenas opciones para continuar el crecimiento en ventas, debido a que el mercado europeo está próximo a la saturación. Destacaremos también la incursión de *Vodafone* en Oceanía presentando sus servicios en países como Nueva Zelanda, Australia y Fiji.

El grupo *TeliaSonera*, cuya filial *Yoigo* opera en España, no presenta una incorporación intercontinental, limitándose a Europa su territorio de actuación.

Los productos de la internacionalización, en lo que a resultados se refiere, se muestran muy dispares. La situación en Europa de *Movistar*, y concretamente en España, es nefasta y no se muestra muy condescendiente para la compañía que acumula unas pérdidas en el sector móvil del 15%. Los beneficios se han reducido este año un 27%, salvados por su fuerte presencia en Latinoamérica. El caso de *Vodafone* es similar. En España, y en su último año, el beneficio descendió un 44.3%; sin embargo, los beneficios mundiales del grupo, impulsados por el resto de países donde tiene presencia descendieron tan sólo un 1.3%. En el lado opuesto a *Vodafone* y *Movistar* nos encontramos a *Orange*. La filial española de *Orange* registró, en el último año, un incremento del 0.9% de la facturación, a la vez que ha mejorado en un 13.3% su beneficio bruto de explotación (*EBITDA*). Estos datos contrastan con los resultados negativos del grupo (*France Telecom*), que, en el mismo periodo, sufrió un descenso del 78.9% de sus beneficios.

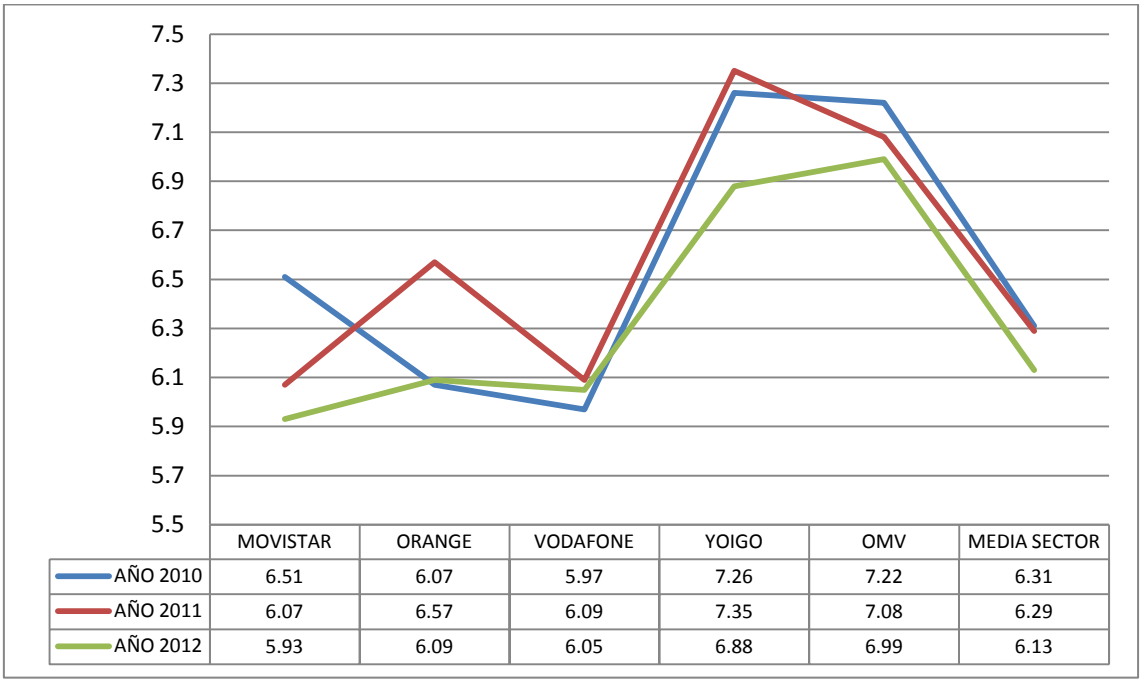
3.3.4 Satisfacción del cliente

Podemos entender la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Kotler, 2008).

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y, por extensión, en el mercado meta. Este principio no sólo es válido para el sector de las telecomunicaciones sino que es aplicable en cualquier otro sector no monopolista. Los beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, pueden ser resumidos en los siguientes tres, que brindan una clara idea acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a consumir el producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. Este aspecto se pone de manifiesto en la captación de clientes para los paquetes convergentes desde usuarios de otros productos de la empresa.
- El segundo beneficio radica en que el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos (grupos sociales) el conocido "boca – oreja".
- El tercer gran beneficio reside en que el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por esta razón, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar o participación en el mercado. Esto podría materializarse en una reducción de la solicitud de portabilidades hacia otras compañías.

Siguiendo con la fuente de consulta con que hemos operado en este ámbito (*EPSI rating)*, hemos elaborado un gráfico con la evolución de la satisfacción en los últimos tres años (ver figura 66).



	MOVISTAR	ORANGE	VODAFONE	YOIGO	OMV	MEDIA SECTOR
AÑO 2010	6.51	6.07	5.97	7.26	7.22	6.31
AÑO 2011	6.07	6.57	6.09	7.35	7.08	6.29
AÑO 2012	5.93	6.09	6.05	6.88	6.99	6.13

Fig. 66: Evolución de la satisfacción de los clientes en el periodo 2010 - 2012.
(Fuente: Elaboración propia a partir de *EPSI rating*).

De modo global, y trabajando con valores medios, se observa que los clientes de *Yoigo* (7.16) y los OMV (7.10) presentan una satisfacción muy superior a la media del sector (6.24). Por su parte, *Orange* muestra una satisfacción de clientes idéntica a la media del sector (6.24). Las compañías que menos satisfacción reportan a sus clientes son *Vodafone* (6.04) y *Movistar* (6.17).

Desgranando la evolución temporal, tenemos un hecho irrefutable y es que la tendencia hace que los clientes, a medida que pasan los años, están menos satisfechos. En los últimos 3 años las caídas promedias de satisfacción han rondado el 3%, lideradas por *Movistar* (caídas del 9%) y *Yoigo* (caídas del 5.2%). En contraposición *Vodafone* es la única operadora que muestra un leve incremento en la satisfacción de sus clientes (1.3%). Indicaremos también que las compañías que tienen los clientes más satisfechos experimentan caídas superiores a la media: *Yoigo* (caídas del 5.2%) y OMV (caídas del 3.2%) que se podrían achacar a una falsa satisfacción por la "novedad" de las compañías (recordemos que son las más jóvenes del mercado).

En la siguiente figura se detallan las dimensiones estudiadas para el análisis de satisfacción de *EPSI rating*.

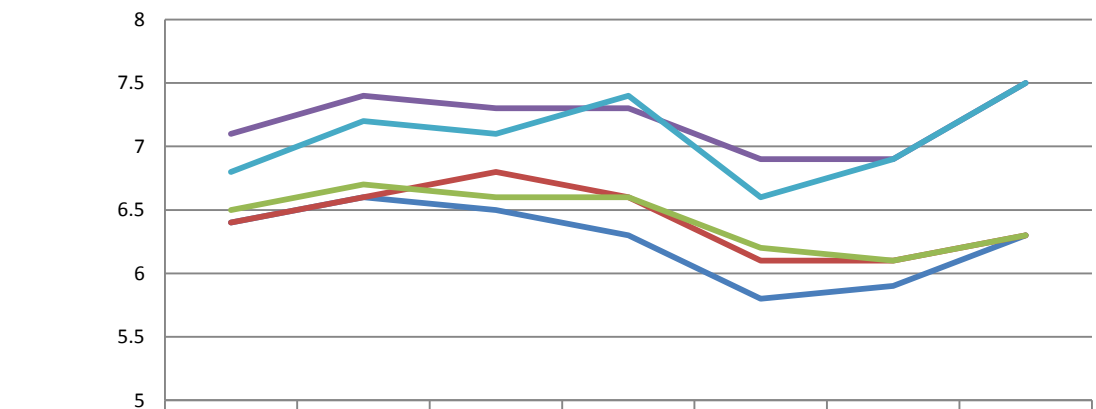


	Imagen	Expectativas	Calidad del producto	Calidad del servicio	Valor	Satisfacción	Lealtad
MOVISTAR	6.4	6.6	6.5	6.3	5.8	5.9	6.3
VODAFONE	6.4	6.6	6.8	6.6	6.1	6.1	6.3
ORANGE	6.5	6.7	6.6	6.6	6.2	6.1	6.3
YOIGO	7.1	7.4	7.3	7.3	6.9	6.9	7.5
OMV	6.8	7.2	7.1	7.4	6.6	6.9	7.5

Fig. 67: Dimensiones evaluadas en la satisfacción del cliente de *EPSI rating*.
(Fuente: Elaboración propia a partir del informe de *EPSI rating*).

La valoración de las 7 dimensiones (imagen y expectativas de la compañía, calidad del producto y el servicio, valor general, satisfacción y lealtad) sigue la tónica general de la satisfacción media de los clientes. A lo largo de todas las dimensiones se

muestran dominantes y con una notable calificación *Yoigo* y las OMV, mientras que *Movistar* es la compañía que peor calificación de satisfacción obtiene. Destacamos que los clientes presentan una mayor satisfacción en la calidad de servicio y de producto, imagen y expectativas. En la parte opuesta nos encontramos que aspectos genéricos como satifacción general, valor general y satisfacción obtienen la peor calificación.

Destacamos el aspecto de lealtad en que se vuelve más drástica la diferencia entre las tres compañías tradicionales (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*) y las jóvenes *Yoigo* y OMV. Según esto, la lealtad en las últimas aumenta un 20% respecto a las primeras.

3.3.5 Paquetes convergentes

Las tarifas combinadas, paquetes integrales o convergentes son una de las opciones más demanda en los últimos tiempos por los clientes (principalmente para cambiarse de opción para acceder a Internet). Estas, desde la irrupción en el mercado de *Movistar Fusión* – primera opción convergente en ver la luz –, se han convertido en las grandes estrellas del mercado y, por lo tanto, son una de las opciones que están dando "aire" a las operadoras. A la par de *Fusión* se encuentran las tarifas *BASE*^{2}, *BASE*^{3} y *RED* de *Vodafone* y las *Canguro* de *Orange*. Los aspectos más destacados de estas tarifas se recopilan en la tabla siguiente:

TARIFA	CUOTA	ADSL / FIJO	LLAMADAS / SMS	INTERNET MÓVIL	LÍNEA ADICIONAL	EXTRAS
BASE^2	35 €	20 Mb 350 min F – M	100 min 1000 SMS	1 Gb (a velocidad máx.)	Opciones: 15, 25, 40 ó 60 €	Permanencia 24 meses
BASE^3	40 €	20 Mb 350 min F – M	250 min 1000 SMS	1 Gb (a velocidad máx.)	Opciones: 15, 25, 40 ó 60 €	Permanencia 24 meses
RED	50 €	20 Mb 350 min F – M	Ilimitados	1,5 Gb (a velocidad máx.)	Opciones: 15, 25, 40 ó 60 €	Per. 24 meses. Max. 200 destinos
CANGURO 35	35 €	20 Mb 150 min F – M	150 min	300 Mb (a velocidad máx.)	Opciones: 9 ó 19 € (Max. 4)	Permanencia 12 meses
CANGURO 45	45 €	20 Mb 1000 min F – M	Ilimitados	1 Gb (a velocidad máx.)	Opciones: 9 ó 19 € (Max. 4)	Permanencia 12 meses
FUSIÓN	49,90 €	10 Mb 550 min F – M	500 min SMS ilimitados	1 Gb (a velocidad máx.)	20€ (Max. 4)	Permanencia 12 meses

Tabla 13: Tabla comparativa de los diferentes paquetes convergentes existentes en el mercado. (Fuente: Elaboración propia).

Resulta lógico pensar que en función de la cuota mensual de la tarifa las compañías ofrecerán más o menos servicios, de manera que las cuotas más elevadas

dispondrán de mejores beneficios. Así pues, compararemos las tarifas en función del precio. Se observan unos paquetes convergentes para un uso de telecomunicaciones moderado (tarifas *BASE*[2] de *Vodafone* o *Canguro 35* de *Orange*) y otros para un uso intensivo (tarifas *RED* de *Vodafone*, *Canguro 45* de *Orange* y *Fusión* de *Movistar*).

En el grupo de un uso moderado tanto la *BASE*[2] de *Vodafone* como la *Canguro 35* de *Orange*, presentan una cuota idéntica (35 €/mes). Podemos valorar como más interesante la oferta de *Vodafone*, pues ante la igualdad de condiciones de Internet ADSL, presenta 200 minutos más de llamadas mensuales de fijo a móvil, 1000 SMS incluidos en el precio y 700 Mb más de navegación en el móvil a máxima velocidad. Los aspectos más contraproducentes serían 12 meses más de permanencia en la compañía y 50 minutos al mes menos de llamadas a móviles.

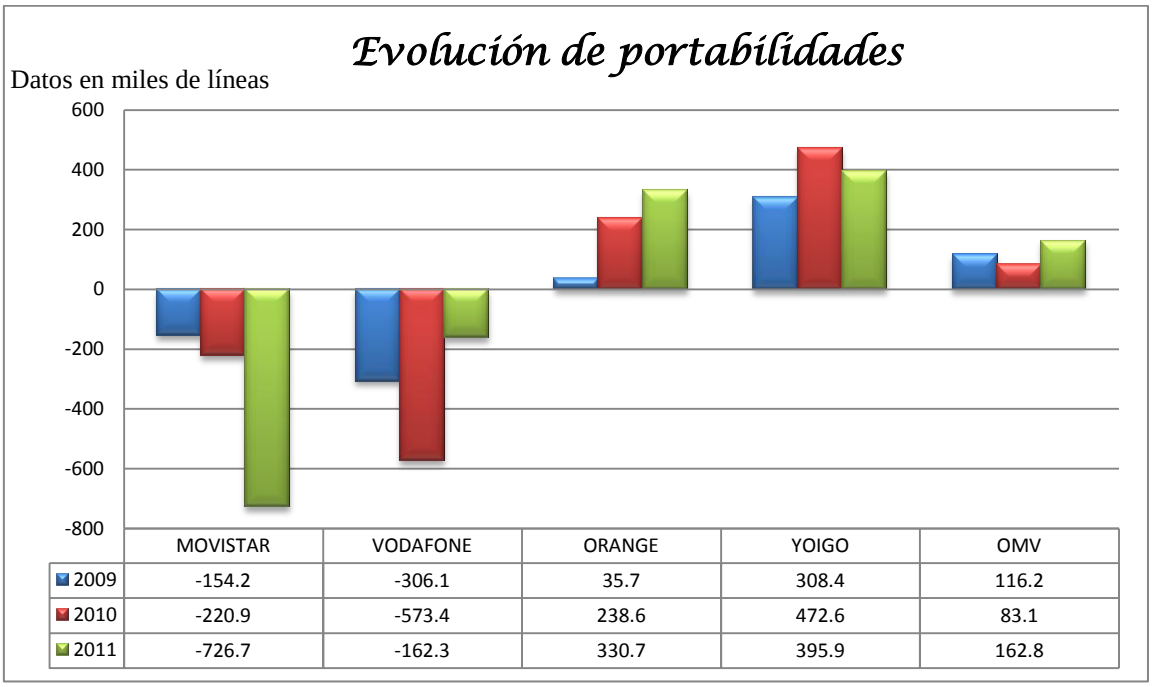
En el grupo de alto consumo tenemos la presencia de las tres compañías *Movistar*, *Vodafone* y *Orange*, con las tarifas *Fusión*, *RED* y *Canguro 45*. Mientras que las dos primeras presentan una cuota mensual de aproximadamente 50 euros, la tercera es ligeramente más económica, situándose en 45 €/mes. Parece mostrarse como opción más interesante la *Canguro 45*, presentando mejores condiciones en casi todos los campos: 450 y 650 minutos más que *Movistar* y *Vodafone* en llamadas de fijo a móvil; línea de ADSL de 20 Mb (igual que *Vodafone*) frente a los 10 Mb que oferta *Movistar*; llamadas ilimitadas desde el móvil (igual que *Vodafone*) frente a los 500 minutos ofertados por *Movistar*. En el único aspecto que presenta una leve desventaja es en la línea de Internet móvil, debido a que *Vodafone* ofrece 0.5 Gb de navegación más a máxima velocidad. Por estas ventajas, que hemos mencionado, seleccionaremos la oferta de *Orange* como la más ventajosa (además de ser 5 €/mes más económica y tener menor duración de la permanencia), seguida de la de *Vodafone* en segunda posición. La oferta *Fusión* de *Movistar* no destaca en ningún aspecto ante sus dos rivales y se sitúa un peldaño por debajo.

Mencionaremos que *Vodafone* incluye una tercera oferta (*BASE*[3]) que se sitúa en un plano intermedio de los dos estudiados, que puede ser una opción interesante para clientes que hagan también un uso intermedio entre los dos rangos de ofertas. Sin embargo, otro matiz sería la existencia de posibilidades de canibalización entre las 3 ofertas que presenta la compañía naranja. En el lado opuesto está la estrategia de *Fusión* que, tras ser los primeros en lanzar al mercado un paquete de estas características, se

nota como las contraofertas de sus rivales la han hecho quedarse corta en cuanto a minutos ofrecidos – tanto de línea fija como de móvil –.

3.3.6 Captación de clientes

En la figura siguiente se muestran las portabilidades que han tenido lugar en el periodo 2009 – 2011 (último año disponible).



	MOVISTAR	VODAFONE	ORANGE	YOIGO	OMV
2009	-154.2	-306.1	35.7	308.4	116.2
2010	-220.9	-573.4	238.6	472.6	83.1
2011	-726.7	-162.3	330.7	395.9	162.8

Fig. 68: Evolución de las portabilidades de las principales operadoras en el periodo (2009 - 2011). (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *CMT*).

Podemos observar una tónica totalmente representativa de los análisis obtenidos de la satisfacción, y es que evidentemente, las compañías que más satisfechos tienen a sus clientes, como son *Yoigo* y las OMV, presentan unas buenas cifras con saldos positivos de portabilidades, en el periodo estudiado. De acuerdo con esto, las empresas cuyos clientes muestran una menor satisfacción, como son *Movistar* y *Vodafone*, muestran las peores cifras con saldos negativos de portabilidades (pérdida de clientes), en el mismo periodo de estudio. Un caso particular es el de *Orange*, pues según vimos, es una compañía que no destacaba entre las que tenían más satisfechos a los clientes; sin embargo, según los datos recopilados en la figura 68, tras *Yoigo*, presenta el mejor balance de portabilidades en los años estudiados.

El caso de *Movistar* es especialmente significativo, año a año las pérdidas de clientes debido a las portabilidades es más acusada en la compañía, volviéndose una

tónica sumamente negativa. La gran esperanza de la compañía para recuperar cierto prestigio pasa por la competitividad que pueda mostrar su paquete convergente *Fusión*, aunque como hemos visto sus homólogos de *Vodafone* y *Orange* parecen más interesantes; sin embargo, cuentan con la ventaja de "haber movido primero".

Aunque la *CMT* aún no ha publicado los datos anuales correspondientes a 2012, se espera – por datos trimestrales orientativos – que sean especialmente negativos para *Movistar* y *Vodafone*, por la intención y amago de dejar de subvencionar terminales móviles.

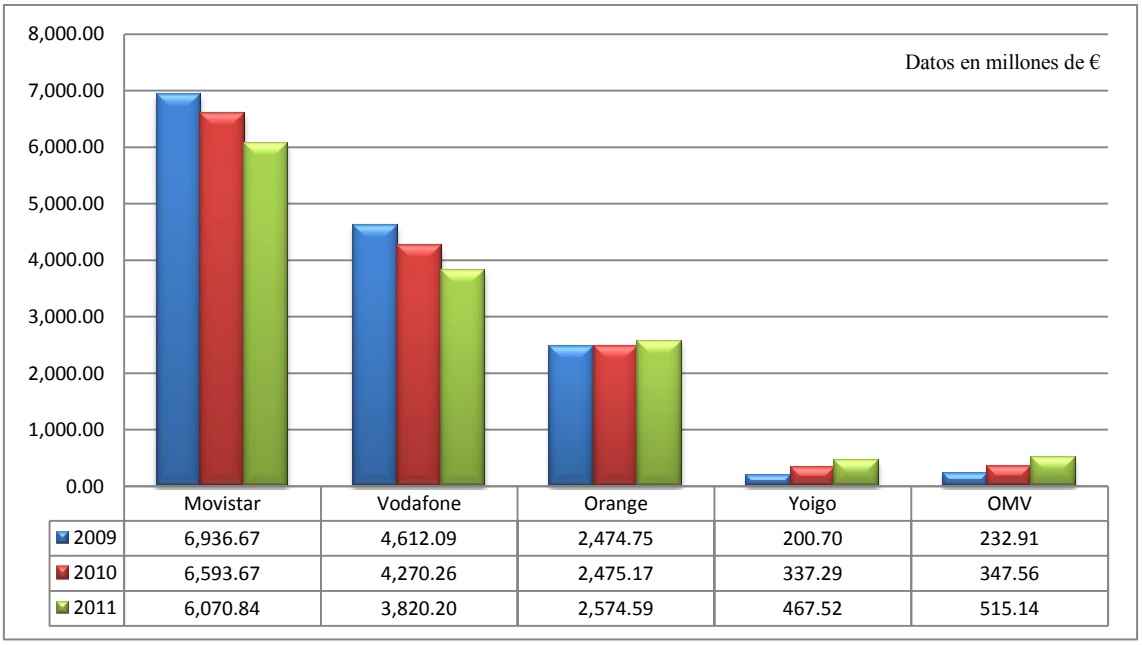
Ligado a la política de captación de clientes se asocian unas cláusulas de permanencia, por las que se exige unas cuantías económicas, en términos de penalización, por romper el contrato antes de un periodo establecido (duración de la permanencia). En unos casos la cuantía es fija e invariable a lo largo de la duración de la permanencia; mientras que en otros casos es variable, de manera que a menor tiempo para la finalización del periodo obligatorio de permanencia menor es la sanción económica. Según lo visto, en las políticas de las compañías, se imponen estas cláusulas, en principio, cuando se accede a la subvención de un terminal móvil o se financie a plazos. Para los contratos de líneas móviles *Orange* y *Movistar* presentan permanencias de 18 meses, mientras que sus rivales *Vodafone* y *Yoigo* la extienden hasta los 24 meses – la última sólo en el caso de financiación tendrá la permanencia asociada al periodo de pago –. En el caso de los paquetes convergentes coinciden *Orange* y *Movistar* en incorporar una permanencia de 12 meses, mientras que *Vodafone* la extiende hasta los 24. En el caso de los OMV, debido a que no subvencionan terminales móviles ni ofrecen el pago a plazo no incorporan cláusulas de permanencia

3.4 Comparativa de los resultados

Tras la comparativa de las diferentes estrategias de las compañías procederemos a efectuar una comparación de los resultados. Como venimos explicando los resultados son la respuesta que ofrece el mercado – los clientes o potenciales clientes –, a las estrategias llevadas a cabo por las compañías. Esto lo llevaremos a cabo a través de las siguientes dimensiones: ingresos de telefonía móvil, número de líneas, consumo promedio por mes y línea (*ARPU*) y el Índice de Rotación *Churn*.

3.4.1 Ingresos

Los ingresos son una medida totalmente directa del calado en la aceptación que presenta una estrategia empresarial por parte de los clientes. Tanto es así que los clientes son libres de elegir tanto la compañía como el gasto que hacen, de ahí que cuanto más interesante sea esta para los clientes potenciales, más clientes efectivos y más gasto de estos tendrá. Los datos de ingresos se muestran en la figura siguiente:



	Movistar	Vodafone	Orange	Yoigo	OMV
2009	6,936.67	4,612.09	2,474.75	200.70	232.91
2010	6,593.67	4,270.26	2,475.17	337.29	347.56
2011	6,070.84	3,820.20	2,574.59	467.52	515.14

Fig. 69: Ingresos por operadora en el periodo 2009 - 2011.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

Al hilo de lo que veníamos indicando hasta ahora se muestran dos tendencias claramente antagonistas. Por un lado, y en una línea claramente descendente, están *Movistar* y *Vodafone*, con un retroceso en los ingresos para el periodo analizado del 12 y el 17%, respectivamente. En el lado opuesto, y describiendo una línea claramente alcista, se encuentran *Orange*, *Yoigo* y las OMV, representando un crecimiento del 4, 133 y 121%, respectivamente. Las fuertes caídas de las dos grandes compañías equivalen a una disminución de ingresos de más de 1 600 millones de euros, mientras que el crecimiento del resto (*Orange*, *Yoigo* y OMV) apenas alcanza los 600 millones de euros. Cuando la tónica general promedia del sector es una reducción de ingresos de 1 000 millones, resulta un aliento de aire fresco que existan compañías que incrementan sus beneficios. Sin embargo, estas empresas, a pesar de su crecimiento, suponen en términos porcentuales la menor participación en términos de ingresos sobre el total del

sector. El "reparto del pastel" en términos de porcentaje económico se muestra en la figura siguiente:

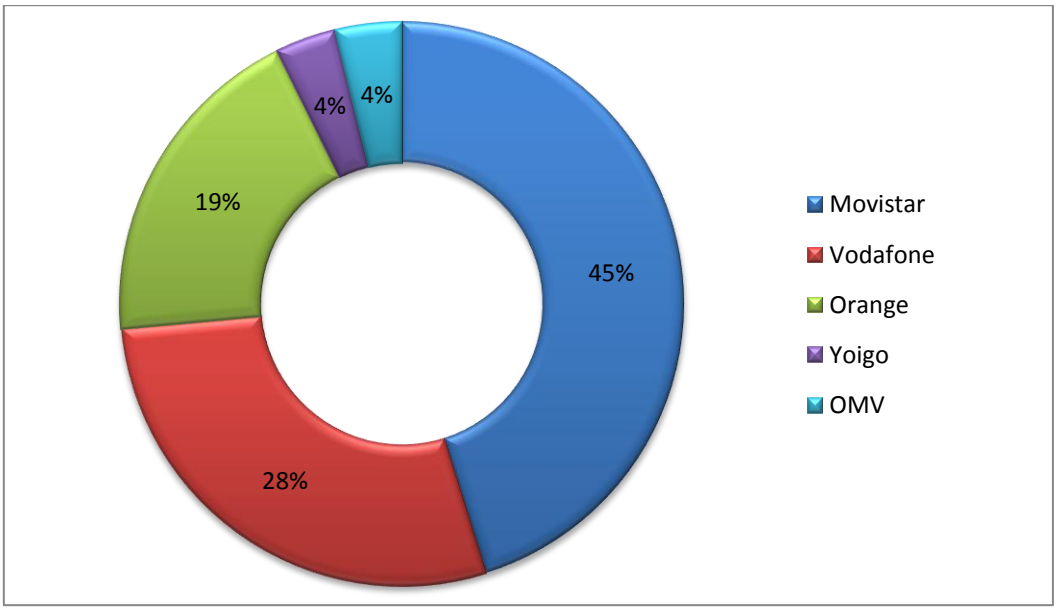


Fig. 70: Cuotas de mercado en función de los ingresos.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

Como se muestra en la figura 70, las dos empresas que presentan la mayor acumulación de ingresos, *Movistar* y *Vodafone*, y que son las que mayor recesión de ingresos presentan, acumulan aún el 74% de los ingresos. En el año 2009, ambas compañías abarcaban un 80%, por lo que se ha reducido un 6% su oligopolio.

Es probable que a lo largo de los últimos años, estemos viendo un proceso de adaptación de una situación de un fuerte oligopolio hacia una situación que se asemejará, posiblemente, a un modelo de cuasi – competencia perfecta.

3.4.2 Líneas móviles

El número de líneas activas que presenta un operador en el mercado es otra dimensión sobre la que medir su representatividad y mayor o menor dominio sobre sus rivales. Evidentemente, existe una fuerte correlación entre el número de líneas y de ingresos, debido a que la tendencia natural será que, a igual gasto por línea, a más número de líneas más ingresos.

Las líneas activas por operador, en los dos últimos años disponibles, se pueden ver en la figura siguiente:

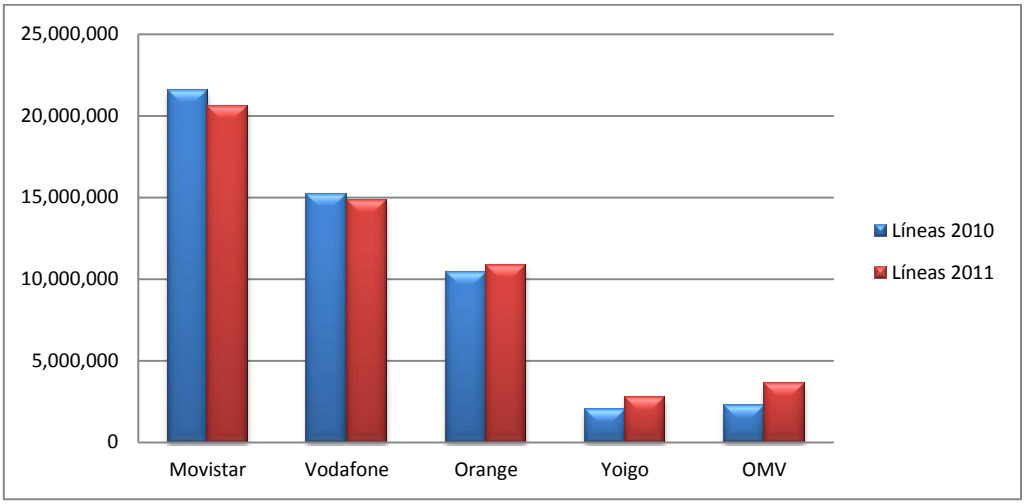


Fig. 71: Líneas activas por operador. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

Según lo visto en la gráfica, y dado que existe una fuerte correlación, la tendencia respecto a la gráfica de los ingresos es similar. Así pues, los mayores operadores *Movistar* y *Vodafone*, no sólo disminuyen sus ingresos sino que también pierden líneas (un 4.4 y un 2.2%, respectivamente). Por su parte, *Orange*, *Yoigo* y las OMV, presentan además del crecimiento de los ingresos, un crecimiento en número de líneas (con un 4, 36 y 60%, respectivamente).

De manera similar a como lo hemos hecho con los ingresos, en el gráfico siguiente representamos las cuotas de mercado por operadora:

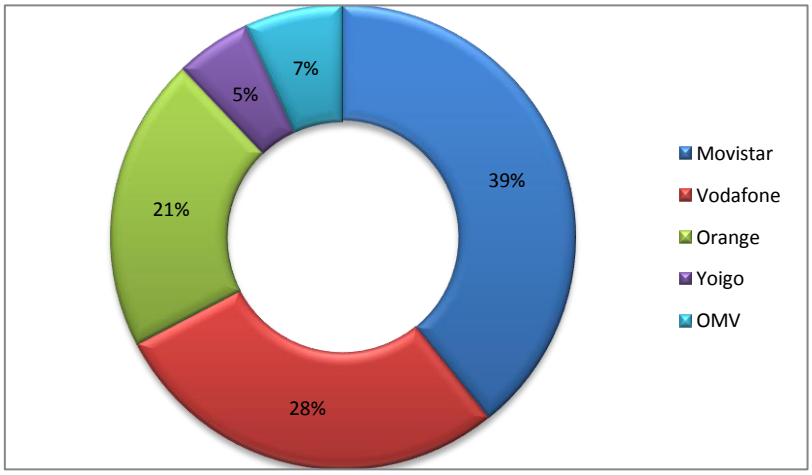


Fig. 72: Cuota de mercado de las distintas operadoras atendiendo al número de líneas. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

En la figura 72 podemos observar que no existe un dominio tan fuerte, principalmente por parte de *Movistar*, que pasa del 45% al 39% de cuota de mercado, lo que significa que el consumo – cuantía de las facturas – de los clientes de *Movistar* está

por encima de la media del mercado. En el caso de *Orange* y *Vodafone*, su dominio es similar que en el caso de los ingresos, situándose en 28 y 21%. En el caso de *Yoigo* y los OMV es notablemente superior su poderío en número de líneas (5 y 7%), frente al segmento de ingresos (4 y 4%). Este hecho pone en relevancia que los clientes de *Yoigo* y de los OMV consumen por debajo de la media del mercado.

3.4.3 ARPU

Como hemos visto existen diferencias en las cuotas de mercado de los diferentes operadores, ya sea tratada desde el punto de vista de los ingresos o desde el punto de vista del número de líneas en uso. La evidencia es clara y se debe al menor o mayor gasto promedio. Por tanto, de nuevo, la variable *ARPU* entra en juego. El *ARPU* (acrónimo de *Average Revenue Per Use*, ingresos medios por usuario) es el promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un periodo, una compañía de servicios. Es una unidad de medida usada principalmente por compañías de telecomunicaciones.

En la figura siguiente se muestran los valores del *ARPU* para las principales operadoras.

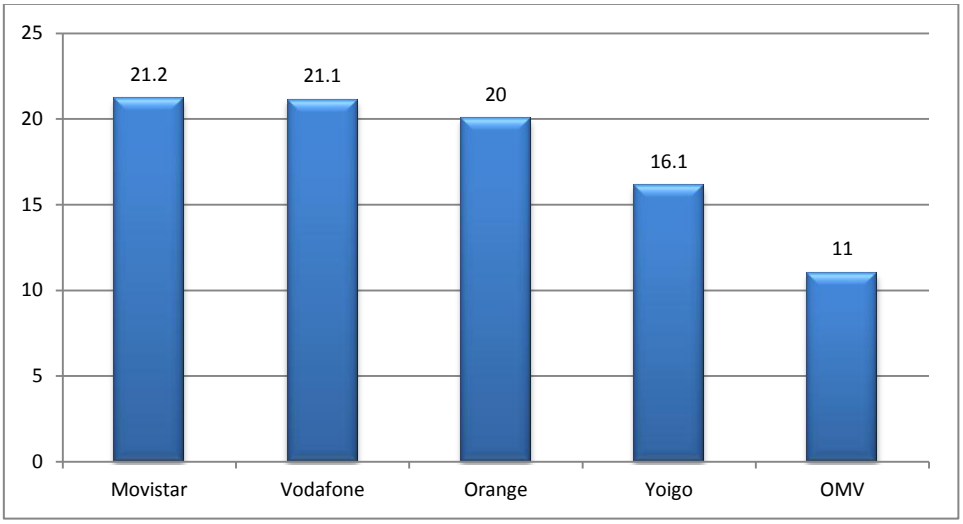


Fig. 73: *ARPU* de las operadoras en el año 2012. (Fuente: Elaboración propia).

En la figura 73 podemos ver la fuerte diferencia, en cuanto a consumo en euros por línea y mes, que existe entre las distintas compañías. Se puede evidenciar que cuanto mayor es la empresa y más antigua es su presencia mayores ingresos por línea obtienen. Un hecho íntimamente relacionado con ello es que las grandes empresas españolas que, en teoría, generan facturas de líneas mucho más elevadas frente al caso de los clientes particulares, se decantan por empresas con red propia y con más

tendencia a las empresas con más tradición (*Movistar*, *Vodafone* y, en menor medida, *Orange*).

Las empresas más jóvenes, que se corresponden, en principio, con las que apuestan por una estrategia de *low cost*, son las que presentan un menor ingreso por línea; así, en los casos de *Yoigo* y las OMV son de, tan sólo, 16.1 y 11 € / línea y mes. Esto supone un consumo un 32 y 93% inferior, respectivamente, sobre los casos de *Movistar* o *Vodafone*.

Los descensos generalizados en las distintas tarifas de las operadoras, junto con la situación de crisis que está aconteciendo, provocan un descenso progresivo, año a año, en las cifras *ARPU* de las operadoras. No obstante, lo que sí es una evidencia es que los clientes de *Yoigo* y las OMV (16.1 y 11 € / línea y mes, respectivamente) tienen un consumo notablemente inferior al de las tradicionales *Movistar*, *Vodafone* y *Orange* (21.2, 21.1 y 20 € / línea y mes, respectivamente).

3.4.4 Índice de Rotación Churn

Intimamente relacionado con la ganancia de clientes está la pérdida de estos que se puede resumir de forma cuantitativa con el Índice de Rotación *Churn*. Este índice no sólo contempla los trasvases de clientes sino que también se incluyen las bajas de línea (sin solicitar el paso del número de teléfono a otro operador). Este Índice no es absoluto, sino que está promediado y condicionado con el número de líneas de que disponga el operador que se analice. El Índice *Churn* (ver figura 74) se manifiesta en la misma dirección que los otros análisis realizados, de manera que:

- *Movistar* presenta la mayor rotación de clientes y pérdidas de líneas, siendo especialmente preocupante su situación. En el último dato publicado por la *CMT* (2011), la rotación de clientes era de un 65% y el año anterior casi roza el 70%. Nada más alejado de la realidad, pues los clientes de *Movistar* son los que menor satisfacción presentan y los que más portabilidades hacia otras compañías solicitan.
- De forma similar, *Vodafone* presenta una tendencia notablemente alcista hasta situarse en la segunda posición (tras *Movistar*) como la operadora que sufre más rotación de clientes. De manera similar a como se explicó con *Movistar*, la escasa satisfacción de los clientes y el elevado número de

portabilidades solicitadas hace mella en el Índice de Rotación *Churn* de la compañía.

- En la parte opuesta nos encontramos con las OMV y *Orange*, que presentan los Índices más bajos. La importante satisfacción al cliente que ofrecen las OMV y la ganancia de clientes a través de las portabilidades por parte de *Orange* provocan estos datos.
- Junto con *Orange*, la operadora que mejor tendecia presenta es *Yoigo*. A pesar de partir con elevados ratios de rotación, la continua mejora en la satifascción de clientes y las ganancias en portabilidad, hace que la compañía muestre una impecable tendencia bajista en los Índices de Rotación *Churn* en los últimos años.

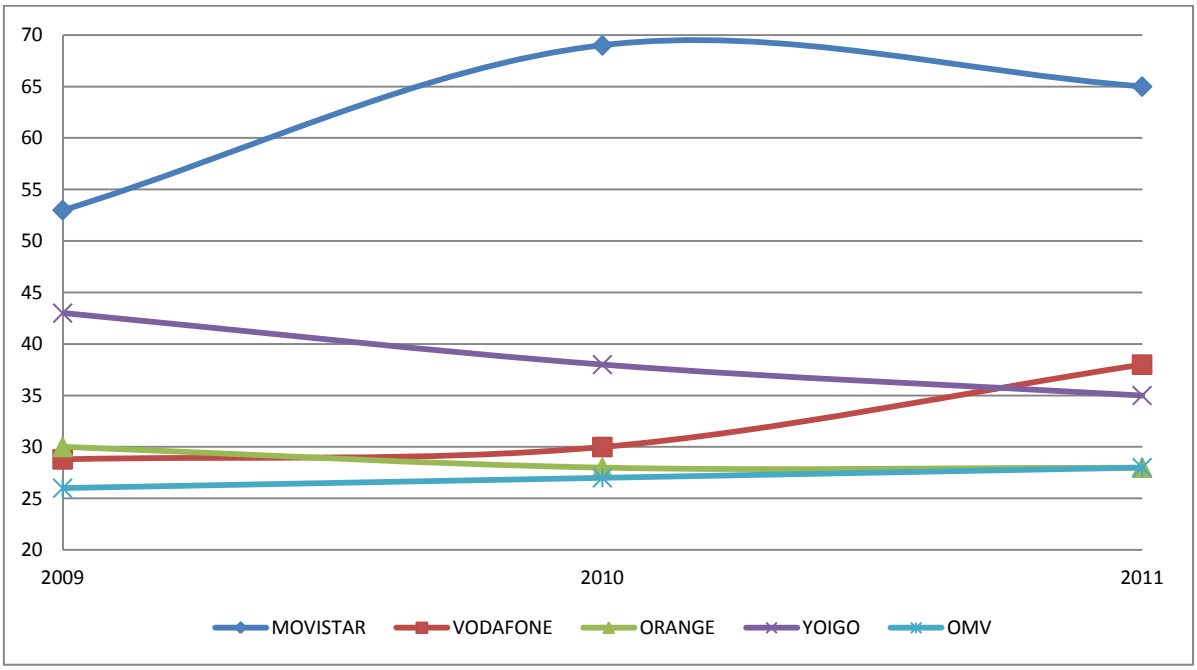


Fig. 74: Índice de Rotación *Churn* de las operadoras.
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la *CMT*).

3.5 Posición competitiva de la empresa

Una vez analizadas las estrategias de las diferentes operadoras, se estudiará en este apartado las diferentes posiciones competitivas que pueden ocupar, y ocupan, las operadoras dentro del sector. Con el análisis que procederemos a efectuar se pretende explicar la conexión entre los resultados reales obtenidos por las empresas de una industria, en función de su posición competitiva.

3.5.1 La matriz diferenciación – costes

Para el análisis de las estrategias se empleará la matriz diferenciación – costes, planteada por Hall (1980) – ver figura 75 –. Dicha matriz considera, para cada empresa de una determinada industria, sus costes en relación con sus competidores y el grado de diferenciación alcanzado respecto a estos.

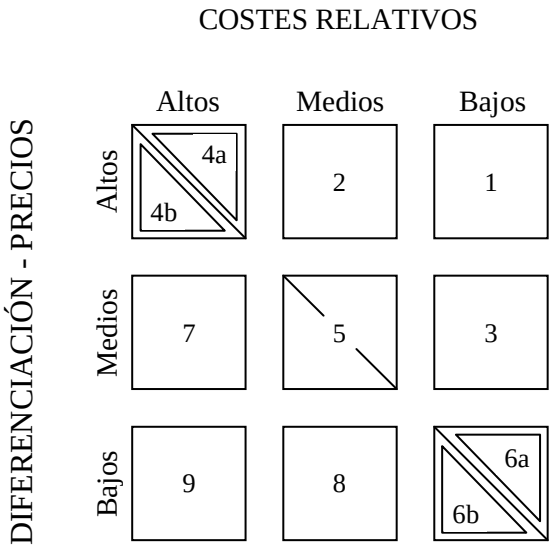


Fig. 75: Matriz diferenciación – costes. (Fuente: Elaboración propia a partir de Hall, (1980)).

Tomando como referencia los costes medios de la industria, cada empresa se puede situar en relación con dichos costes medios, por encima (altos), al mismo nivel (medios) o por debajo (bajos). En función de la calidad percibida y atributos representativos se establece un nivel de calidad que se considera representativo de la media de la industria, por el que se paga un precio dado en el mercado. Cada empresa, en función de sus precios, se puede situar por encima de la media de la industria (altos), en la media de la industria (medios) o por debajo de la media de la industria (bajos). Se supone que una empresa consigue vender a precios superiores a los precios medios de la industria en el caso en que su calidad es superior y cuando vende a precios inferiores a la media su calidad es inferior.

El análisis convencional está basado en la lógica de que cuanto mayor sea el grado de diferenciación alcanzado, que se traslada a los precios cobrados, mayores serán los costes en que incurre un empresa y viceversa. Para obtener una ventaja competitiva las empresas deben ser capaces de superar esta relación de sustitución entre diferenciación y costes y posicionarse en la parte superior derecha de la diagonal. Para

ello se debe mejorar la posición (si no es en las dos variables) en una de las variables, manteniendo la posición en la otra variable.

De esta manera, y según están numeradas las posiciones en la figura 75, la situación número 2 representa una empresa que ofrece un producto de calidad superior a la media de la industria y cobra unos precios superiores, pero es capaz lograrlo con costes en la media de la industria. En consecuencia, la empresa tiene una ventaja competitiva basada en la diferenciación. La ventaja competitiva basada en la diferenciación se puede lograr también en la posición 4, siempre que el sobreprecio que cobra la empresa sea superior al sobrecoste en que incurre para obtenerlo (posición 4a).

La posición número 3, representa a una empresa que comercializa un producto similar, en calidad y precios, a la media de la industria. En este caso la empresa tiene una ventaja competitiva basada en sus menores costes. Esta ventaja también se puede lograr en la posición 6, siempre que el descuento que ofrece la empresa en su precio sea inferior al descuento que logra en el coste (6a).

En la posición 5 se sitúan aquellas empresas con calidades, precios y costes en la media de la industria. Estas empresas están en una situación de igualdad o paridad competitiva. Mientras la industria atraviese situaciones de bonanza, sus resultados pueden ser buenos, pero en situaciones de crisis su suerte está ligada a la de la industria en su conjunto.

Pero para que unas empresas tengan ventaja competitiva en una industria otras deben estar en posiciones de desventaja. Así, una empresa situada en la posición 7 obtiene un producto de calidad similar a la media de la industria, pero incurre en costes superiores a la media; esta empresa tiene una desventaja competitiva debida a su ineficiencia relativa. Asimismo una empresa situada en la posición 4 puede estar en desventaja competitiva si obtiene un producto de calidad superior a la media, por el que cobra un sobreprecio que está por debajo del sobrecoste en el que incurre (4b).

Una empresa situada en la posición 8 obtiene un producto de calidad inferior a la media de su industria, pero sus costes están en la media, por lo que tiene una desventaja competitiva. Asimismo, una empresa situada en la posición 6 tiene una desventaja siempre que el descuento con el que vende sus productos sea superior al descuento en costes (6b).

La posición 9 representa a una empresa que tiene una desventaja competitiva dual: comercializa un producto que sólo consigue vender a precios inferiores a la media de su industria y tiene unos costes superiores al promedio de la industria. Una empresa en esta situación tendrá serios problemas financieros que harán inviable su permamencia, a no ser que reciba subvenciones de algún tipo, es decir a no ser que esté protegida de la competencia.

La posición 1 representa una situación especial que requiere ser matizada. Las empresas situadas en la posición 1 consiguen una diferenciación elevada, por la que cobran precios superiores al promedio de su industria con un coste menor que la media, lo que se denomina ventaja competitiva dual. Lograr el liderazgo en costes y la diferenciación a la vez resulta, normalmente, inconsistente; ya que la diferenciación es con frecuencia costosa y la posición de bajo coste obliga a la estandarización.

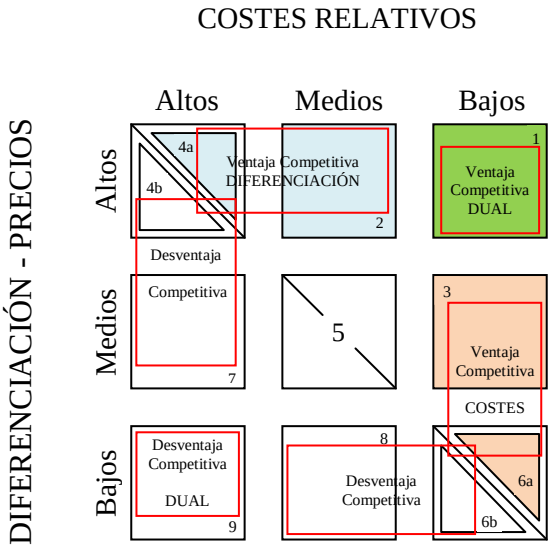


Fig. 76: Zonas de la matriz con ventajas y desventajas competitivas. (Fuente: Elaboración propia).

Porter (1982) señala que lo peor que le puede pasar a una empresa es quedar atrapada en la mitad, esto es, no obtener ninguna ventaja competitiva, lo que sucede frecuentemente cuando una empresa no efectúa una elección consciente, y lleva a cabo inversiones estratégicas de forma errática.

Como vemos, para llevar a cabo la formulación de la matriz deberemos obtener datos cuantitativos tanto en lo que a costes – o precio – como a calidad – o diferenciación – se refiere. Esto lo llevaremos a cabo en los dos apartados siguientes.

3.5.2 Determinación del precio

Para determinar el precio, tendremos que hacer una ponderación de los precios ofertados por las compañías. Para ello emplearemos el método de los factores ponderados.

Este método, es una práctica muy extendida y útil cuando se evalúan diferentes dimensiones cuantitativas para obtener un único dato representativo de todas ellas. De esta manera, a cada dimensión analizada se le asigna un peso de forma que la suma de estos pesos sea el 100% (por ejemplo; dimensión A – 70% y dimensión B – 30%). Se calcula o se determina el valor asignado a cada una de las dimensiones y se multiplica por el peso de la dimensión (por ejemplo; dimensión A: 7 x 0.70 = 4.9; dimensión B: 5 x 0.3 = 1.5). Por último si sumamos los productos obtenidos de todas las dimensiones, se determina el dato representativo de todas las dimensiones (por ejemplo 4.9 + 1.5 = 6.4).

Las diferentes dimensiones que analizaremos serán:

- Tarifa de prepago: escogeremos la tarifa prepago de la compañía que nos proporcione el precio por minuto a cualquier operador y que no tenga impuesto ningún tipo de horario – y en principio, que carezca de tarifa de datos –. A esta dimensión le asociaremos un peso del 20%.
- Tarifa pospago (a): escogeremos una tarifa pospago que incluya Internet (al menos 0.5 Gb al mes), que no sea tarifa plana y no disponga de minutos gratis, es decir "pagas por lo que hablas". A esta dimensión le asociaremos un peso del 15%.
- Tarifa pospago (b): escogeremos una tarifa pospago que incluya Internet (al menos 0.5 Gb al mes), que disponga de unos pocos minutos – no más de 300 minutos al mes – incluidos en una cuota mensual. A esta dimensión le asociaremos un peso del 30%.
- Tarifa pospago (c): de entre las tarifas planas que ofrezca la compañía, escogeremos aquella que más minutos al mes conceda al cliente – y que además lleve asociada tarifa de datos de, al menos, 1 Gb –. En el caso de que la tarifa no tenga restricción de minutos, para calcular el precio por minuto asociado, tomaremos una base de cálculo de 1 000 minutos. De esta manera, dividiendo la cuota mensual entre los mil minutos seleccionados

obtendremos el precio por minuto. A esta dimensión le asociaremos un peso del 20%.

- Paquetes convergentes: seleccionaremos el paquete convergente *premium* de la compañía, es decir, aquel que nos proporcione la mayor cantidad de minutos al mes (seleccionaremos paquetes con ADSL y no con fibra óptica, así como carentes de programación de TV o líneas adicionales de telefonía móvil, además de la inicialmente contratada). El peso asociado a esta dimensión será de un 15%.

La elección de los pesos radica principalmente en que los ingresos derivados de pospago son del orden de 4 veces superiores a los de prepago (por eso la tarifa prepago tendrá un peso asociado del 20% y el resto de tarifas pospago tendrán el 80% restante). Para la asignación del peso de los paquetes convergentes, se ha considerado *Movistar Fusión*, a modo de ejemplo, donde su representatividad dentro de la compañía (en cuanto al número de líneas) se sitúa ligeramente por debajo del 15%. En cuanto al elenco de tarifas pospago convencionales y planas se ha asignado un peso correspondiente al número de ofertas disponibles en el mercado – entre todas las operadoras –.

En el caso en que no encontremos ninguna tarifa asociada a las dimensiones o categorías descritas, calcularemos el precio promedio, sin tener en cuenta esas tarifas, repartiendo su peso asociado entre las restantes.

A continuación, iremos seleccionando las tarifas que se ajusten a cada una de las dimensiones definidas para cada una de las operadoras. Una vez seleccionadas – y, por tanto, conociendo los precios – procedemos a aplicar el método de los factores ponderados, que hemos definido. Mediante el procedimiento lograremos establecer la primera de las dos variables necesarias para situar a las operadoras en la matriz diferenciación – costes.

Movistar

1) Tarifas de prepago: La compañía ofrece 3 tarifas de prepago: "*Habla Movistar*" exclusiva para hablar con líneas *Movistar*; "*Habla Ocio*" que presenta condiciones ventajosas únicamente en horario de 16:00 a 08:00 y "*Habla 24h*". Es esta última la que andamos buscando, una tarifa que nos

indique el precio a cualquier operador y a cualquier hora – características que las dos anteriores no cumplen –.

2) Tarifa pospago (a): En la oferta de *Movistar* no encontramos ninguna tarifa que se adapte a nuestros condicionantes; pues no hay ninguna tarifa que no sea plana.
3) Tarifa pospago (b): En la oferta no se encuentra ningún tipo tarifa para pocos minutos – no más de 300 –. Sólo se dispone de la "*Movistar Cero*" y la "*Movistar Total*" que son "tarifas ilimitadas".
4) Tarifa pospago (c): De la tarifas "*Movistar Cero*" y "*Movistar Total*" que son ilimitadas, seleccionamos esta última dado que no posee ciertas restricciones que si posee la primera, aparte de incluir 1Gb de datos mientras que la primera sólo ofrece la mitad.
5) Paquetes convergentes: De los paquetes "*Movistar Fusión Cero*" y "*Movistar Fusión*" seleccionamos el segundo, sin incluir Internet con Fibra, por ofrecer mejores condiciones que el primero.

DIMENSIÓN	TARIFA	CONDICIONES	PRECIO	PESO	PRECIO PONDERADO
(1) Tarifa prepago	*Habla 24h*	A todos los operadores, las 24 h. Estab. llamada 15 cent.	8 cent / min	20 % (20/55)	**2.91 cent/min**
(2) Tarifa pospago (a)			-		
(3) Tarifa pospago (b)			-		
(4) Tarifa pospago (c)	*Movistar Total*	Llamadas ilimitadas, 1Gb, 1000 SMS.	35 €/mes (3.5 cent/min)	20 % (20/55)	**1.27 cent/min**
(5) Paquetes convergentes	*Movistar Fusión*	Línea fija con llamadas a fijos y 500 min a móviles. ADSL 10 Mb y móvil con 500 min, SMS y 1Gb.	49.90 €/mes (9,98 cent/min)	15% (15/55)	**2.72 cent/min**
				PRECIO TOTAL	**6.90 cent/min**

Tabla 14: Método de los factores ponderados aplicado a la oferta de *Movistar*. (Fuente: Elaboración propia).

Como se muestra en la tabla, no se han encontrado correspondencias para las tarifas de pospago (a) y (b), que se corresponden con (1) y (2) (por tanto queda un 45% de peso vacío). De esta manera, lo pesos del resto en vez de ser en % (x unidades de

100), pasan a ser en tanto por cincuenta y cinco (es decir, x unidades de 55). Así conservamos las proporciones inicialmente expuestas.

La conclusión de la aplicación del método de los factores ponderados es que la oferta de *Movistar* tiene un precio asociado de 6.90 céntimos de euro el minuto.

Vodafone

1) Tarifas de prepago: La compañía ofrece ofertas de prepago atendiendo a 4 condiciones: "*hablar y navegar*", "*hablar al extranjero*", "*navegar*" y "*hablar*". La categoría que se adapta a nuestros requerimientos es la de "*hablar*" y sólo se ofrece una tarifa – la cual se adapta a las características exigidas –, la *XS8*.
2) Tarifa pospago (a): En la oferta de *Vodafone* no encontramos ninguna tarifa que se adapte a nuestros condicionantes; pues no hay ninguna tarifa, que a la vez de incluir datos, no sea plana (*RED* ó *BASE*).
3) Tarifa pospago (b): Las tarifas que incluyen Internet y un paquete de minutos son las $BASE^2$ y $BASE^3$. Nos decantaremos por la primera que ofrece 100 minutos, frente a la segunda que excede las condiciones que hemos impuesto (350 minutos / mes).
4) Tarifa pospago (c): En lo que a las tarifas planas ricas en minutos ofrecidos respecta, en *Vodafone*, se ofertan las *RED* (*RED*, RED^2 y RED^3). La principal diferencia entre ellas son los Gb de navegación y el almacenamiento en la nube ofrecido. Como, en principio, son características de servicios de valor añadido y la más básica (*RED*) ofrece ya 1.5 Gb de navegación y 10 Gb de almacenamiento en la nube, esa es nuestra elección.
5) Paquetes convergentes: Los paquetes convergentes de *Vodafone* están asociados a alguna de las tarifas $BASE^2$, $BASE^3$ o *RED*. Debido a que es esta última la que mejores condiciones ofrece (llamadas ilimitadas y más volumen de datos de navegación) seleccionamos el paquete convergente de esta tarifa.

No hemos encontrado correspondencias para la tarifa pospago (a), que se corresponde con (2) (quedando un 15% de peso vacío). Por tanto, los pesos del resto en

vez de ser en % (x unidades de 100), pasan a ser en tanto por ochenta y cinco (es decir, x unidades de 85). De esta forma, conservamos las proporciones inicialmente expuestas.

DIMENSIÓN	TARIFA	CONDICIONES	PRECIO	PESO	PRECIO PONDERADO
(1) Tarifa prepago	*XS8*	A todos los operadores, las 24 h. SMS a 8 cent.	8 cent / min	20 % (20/85)	**1.88 cent/min**
(2) Tarifa pospago (a)			-		
(3) Tarifa pospago (b)	*BASE*[2]	100 minutos, 1Gb de datos y 1000 SMS	15 €/mes (15 cent/min)	30 % (30/85)	**5.29 cent/min**
(4) Tarifa pospago (c)	*RED*	Llamadas ilimitadas, 1.5 Gb datos, 10Gb en nube	35 €/mes (3.5 cent/min)	20 % (20/85)	**0.82 cent/min**
(5) Paquetes convergentes	*Integral RED*	Fijo gratis a fijos y 350 min a móviles. ADSL 20 Mb y móvil (llam. Ilimitadas) y 1.5Gb.	50 €/mes (5 cent/min)	15% (15/85)	**0.88 cent/min**
				PRECIO TOTAL	**8.87 cent/min**

Tabla 15: Método de los factores ponderados aplicado a la oferta de *Vodafone*. (Fuente: Elaboración propia).

La conclusión de la aplicación del método de los factores ponderados es que la oferta de *Vodafone* tiene un precio asociado de 8.87 céntimos de euro el minuto.

Orange

1) Tarifas de prepago: No podemos seleccionar ninguna pues en todas tarifas prepago – "*Ballena*", "*Delfín*" o "*Ardilla*" – se incluyen cuotas mensuales o semanales.
2) Tarifa pospago (a): En este caso, tampoco podemos seleccionar ninguna tarifa, pues las tarifas "*Ardilla*" o "*Pingüino*", incluyen cuotas mensuales. La única tarifa en que realmente se "paga por lo que se habla", sin ningún tipo de cuota, es la tarifa "*Básico 6*" pero no tiene asociado consumo de datos.
3) Tarifa pospago (b): En la dimensión que nos encontramos se consideran las opciones posibles de "*Ballena 22* y *Ballena 32*" que ofrecen 1Gb de datos y 100 minutos de llamadas al mes frente a 1.5Gb y 200 minutos al mes, respectivamente. Cumplen nuestros requisitos también las tarifas "*Delfín 20*

y *Delfín 30*", la primera ofrece 300 minutos al mes – pero indica un horario para emplear los minutos – y 500 Mb de datos a máxima velocidad, frente a los 300 minutos de la segunda – sin restricción horaria – y 1Gb de datos a máxima velocidad. A la hora de seleccionar desechamos: la tarifa "*Delfín 20*" debido a la restricción que supone los horarios de llamadas y la tarifa "*Ballena 22*" por ofrecer sólo 100 minutos – cuando tenemos opciones de 200 y 300 minutos –. Entre las opciones de "*Ballena 32*" y "*Delfín 30*" podríamos seleccionar cualquiera de las dos; sin embargo, como la primera ofrece mayor volumen de datos y la segunda mayor tiempo de llamada – criterio que evaluamos con más objetividad (precio/minuto) –, seleccionamos esta última.

4) Tarifa pospago (c): La tarifa plana que más minutos ofrece (ilimitados) es la tarifa "*Delfín 60*", el resto de las tarifas ofertadas por la compañía no superan los 500 minutos al mes, en los casos más favorables.
5) Paquetes convergentes: Los paquetes convergentes de *Orange*, son las tarifas "*Canguro 35*" y "*Canguro 45*". Debido a que el primero sólo ofrece 150 minutos de llamadas al móvil y el segundo es ilimitado, escogemos este último.

DIMENSIÓN	TARIFA	CONDICIONES	PRECIO	PESO	PRECIO PONDERADO
(1) Tarifa prepago			-		
(2) Tarifa pospago (a)			-		
(3) Tarifa pospago (b)	*Delfín 30*	300 minutos, 1Gb de datos a máx. velocidad.	30 €/mes (10 cent/min)	30 % (30/65)	**4.62 cent/min**
(4) Tarifa pospago (c)	*Delfín 60*	Llamadas ilimitadas, 1.5 Gb datos, 1000 SMS	60 €/mes (6 cent/min)	20 % (20/65)	**1.85 cent/min**
(5) Paquetes convergentes	*Canguro 45*	Fijo gratis a fijos y 1000 min a móviles. ADSL 20 Mb y móvil (llam. Ilimitadas) y 1 Gb y 1000 SMS	45 €/mes (4.5 cent/min)	15% (15/65)	**1.04 cent/min**
				PRECIO TOTAL	**7.51 cent/min**

Tabla 16: Método de los factores ponderados aplicado a la oferta de *Orange*. (Fuente: Elaboración propia).

No hemos encontrado correspondencias para las tarifas de prepago y pospago (a), que se corresponden con (1) y (2), quedando un 35% de peso vacío. Por tanto, los pesos del resto, en vez de ser en % (x unidades de 100), pasan a ser en tanto por sesenta y cinco (es decir, x unidades de 65). Para poder conservar las proporciones inicialmente expuestas.

La conclusión de la aplicación del método de los factores ponderados es que la oferta de *Orange* tiene un precio asociado de 7.51 céntimos de euro el minuto.

Yoigo

1) Tarifas de prepago: Sólo existen dos ofertas de prepago "*la del ocho*" y "*la del cinco*"; sin embargo, la segunda presenta una cuota diaria. Nuestra elección, por tanto será la primera.
2) Tarifa pospago (a): En este caso, no podemos seleccionar ninguna tarifa, pues las únicas tarifas que no son planas son "*la del uno*" y "*la del dos*" e incluyen cuotas mensuales.
3) Tarifa pospago (b): En la dimensión que nos encontramos se consideran las diferentes tarifas planas de la compañía, que en este caso posee "*la mega plana 20*" que ofrece 300 minutos y las tarifas "*la infinita 30*" y "*la infinita 39*" que ofrecen llamadas ilimitadas. Una vez vista la oferta de la compañía, nos decantamos por la primera tarifa ("*la mega plana 20*"), que se sitúa en el límite de los 300 minutos/mes, que hemos impuesto a la dimensión.
4) Tarifa pospago (c): Las tarifa planas que más minutos ofrecen (ilimitados) son "*la infinita 30*" y "*la infinita 39*". Ambas ofrecen llamadas a móviles y fijos nacionales ilimitadas, si bien la primera ofrece 1Gb de volumen de datos al mes, mientras que la segunda ofrece 2Gb. Considerando un volumen de datos similar a los aportados por las otras operadoras en la dimensión y considerando como suficiente 1 Gb al mes, nos decantamos por "*la infinita 30*".
5) Paquetes convergentes: No estamos en condiciones de seleccionar ninguno pues la compañía no presenta servicios de ADSL o telefonía fija, por lo cual carece de sentido el paquete convergente.

DIMENSIÓN	TARIFA	CONDICIONES	PRECIO	PESO	PRECIO PONDERADO
(1) Tarifa prepago	*La del 8*	Todas las llamadas a 8 cent/min. Consumo mínimo de 6 €/mes.	8 cent / min	20 % (20/70)	**2.29 cent/min**
(2) Tarifa pospago (a)			-		
(3) Tarifa pospago (b)	*La mega plana 20*	300 minutos, 1Gb de datos a máx. velocidad	20 €/mes (6.67 cent/min)	30 % (30/70)	**2.86 cent/min**
(4) Tarifa pospago (c)	*La infinita 30*	Llamadas ilimitadas, 1 Gb datos	30 €/mes (3 cent/min)	20 % (20/70)	**0.86 cent/min**
(5) Paquetes convergentes			-		
				PRECIO TOTAL	**6.01 cent/min**

Tabla 17: Método de los factores ponderados aplicado a la oferta de *Yoigo*. (Fuente: Elaboración propia).

No hemos encontrado correspondencias para la tarifa de pospago (a) y los paquetes convergentes, que se corresponden con (2) y (5), quedando un 30% de peso vacío. Por tanto, los pesos del resto, en vez de ser en % (x unidades de 100), pasan a ser en tanto por setenta (es decir, x unidades de 70). Así conservamos las proporciones inicialmente expuestas.

La conclusión de la aplicación del método de los factores ponderados es que la oferta de *Yoigo* tiene un precio asociado de 6.01 céntimos de euro el minuto.

Pepephone (OMV)

1) Tarifas de prepago: La compañía en prepago sólo presenta una tarifa, que es de 7 céntimos el minuto ó 6 en el caso de traer el número desde otra compañía.
2) Tarifa pospago (a): En la oferta de *Pepephone* no encontramos ninguna tarifa que se adapte a nuestros condicionantes; pues no hay ninguna tarifa que no incluya una cuota mensual.
3) Tarifa pospago (b): En la oferta no se encuentra ningún tipo tarifa para pocos minutos – no más de 300 –. Sólo se dispone de una de 1001 minutos.

4) Tarifa pospago (c): La única tarifa plana ofertada cumple los requisitos que hemos impuesto y ofreciendo 1001 minutos al mes y 1Gb de volumen de datos.
5) Paquetes convergentes: La compañía, al igual que la mayoría de OMV, carece de oferta de paquete convergente.

DIMENSIÓN	TARIFA	CONDICIONES	PRECIO	PESO	PRECIO PONDERADO
(1) Tarifa prepago	*Prepago*	Todas las llamadas a 7 cent/min. Sin consumo mínimo	7 cent / min	20 % (20/40)	**3.50 cent/min**
(2) Tarifa pospago (a)			-		
(3) Tarifa pospago (b)			-		
(4) Tarifa pospago (c)	*"Navega un montón desde tú móvil"*	1001 minutos al mes, 1 Gb datos	27 €/mes (2.69 cent/min)	20 % (20/40)	**1.35 cent/min**
(5) Paquetes convergentes			-		
				PRECIO TOTAL	**4.85 cent/min**

Tabla 18: Método de los factores ponderados aplicado a la oferta de *Pepephone (OMV)*. (Fuente: Elaboración propia).

Sólo hemos encontrado tarifas correspondientes a prepago (1) y a la tarifa pospago (c) (4). Como cada una de ellas tiene un peso del 20%, queda un 60% de peso vacío. Por tanto, los pesos en vez de ser en % (x unidades de 100), pasan a ser en tanto por cuarenta (es decir, x unidades de 40). Para poder conservar las proporciones inicialmente expuestas.

La conclusión de la aplicación del método de los factores ponderados es que la oferta de *Pepephone (*y por extensión de los OMV*)* tiene un precio asociado de 4.85 céntimos de euro el minuto.

Cambio de escala de los precios

Como hemos visto en las figuras 75 y 76, la matriz costes – diferenciación posee 3 columnas en lo que a coste – precio se refiere, por ello deberemos escalar los precios

obtenidos para cada una de las compañías a una escala de 0 – 10. De esta forma: los precios que se sitúen hasta 3.33 se situan en la columna de la derecha (precios bajos); los precios del intervalo (3.33 – 6.66) se situarán en la columna intermedia (costes medios) y aquellos que superen el valor de 6.66 se situarán en la columna primera – izquierda – (costes elevados).

Para proceder al cambio de escala, simplemente aplicaremos una interpolación lineal, según se muestra en la expresión que sigue:

$$\frac{Precio\ máximo - Precio\ mínimo}{Calificación\ máxima - Calificación\ mínima} = \frac{Precio\ máximo - x}{Calificación\ máxima - y} \qquad [2]$$

Donde, "x" es el precio (cent/min) de operadora que pretendemos transformar e "y" es la calificación asociada a ese precio que pretendemos calcular en una escala de 0 a 10.

Según los datos que hemos recopilado:

- Precio máximo: (*Vodafone*), 8.87 cent/min.
- Precio mínimo: (*Pepephone* – OMV), 4.85 cent/min.
- Calificación máxima: (*Vodafone*), 10.
- Calificación mínima: (*Pepephone* – OMV), 0.

Sustituyendo en la ecuación [2], obtenemos:

$$\frac{8.87 - 4.85}{10 - 0} = \frac{8.87 - x}{10 - y} \qquad [3]$$

Haciendo operaciones y despejando la variable dependiente "y" – calificación asociada al precio de una operadora –, obtenemos:

$$y = 2.488 \cdot x - 12.065 \qquad [4]$$

Ahora, sustituyendo los distintos precios que hemos calculado para las operadoras en la variable "x", la ecuación nos devolverá en la variable "y" el precio introducido medido en una escala del 0 al 10.

$$\begin{bmatrix} y, Vodafone \\ y, Orange \\ y, Movistar \\ y, Yoigo \\ y, Pepephone \end{bmatrix} = 2.488 \cdot \begin{bmatrix} 8.87 \\ 7.51 \\ 6.90 \\ 6.01 \\ 4.85 \end{bmatrix} - 12.065 = \begin{bmatrix} 10.00 \\ 6.62 \\ 5.10 \\ 2.89 \\ 0.00 \end{bmatrix} \qquad [5]$$

Según está definida la matriz diferenciación – costes, situaremos a las compañías a lo largo de las columnas como se indica en la figura siguiente:

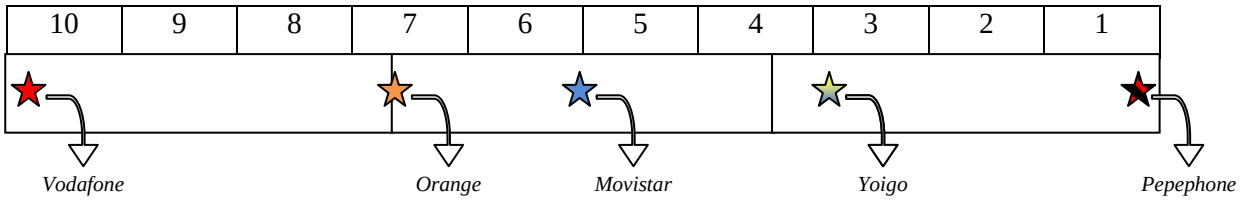


Fig. 77: Posicionamiento de las operadoras en las columnas de la matriz diferenciación - costes. (Fuente: Elaboración propia).

Una vez que ya tenemos las compañías posicionadas en lo que a coste (precio) se refiere, pasaremos en el siguiente apartado a efectuar su homólogo, según la calidad ofrecida.

3.5.3 Determinación de la calidad

Para la determinación de la calidad de las operadoras, nos basaremos en el estudio de *EPSI Rating*. La compañía lleva a cabo investigaciones y análisis exhaustivos de la satisfacción de los clientes y empleados en Europa, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad en las empresas y el sector público. Los resultados del estudio están basados en más de 1 100 encuestas telefónicas a una muestra representativa de la población española de entre 18 y 79 años de edad. Las encuestas se han llevado a cabo desde el 14 de Septiembre hasta el 2 de Octubre de 2012 por la empresa *Fieldwork* (en representación de *EPSI Rating*). Los estudios se enfocan en la experiencia que los

clientes han tenido con su proveedor principal de bienes y servicios en los últimos 12 meses.

En el informe se han identificado las siguientes operadoras: *Movistar*, *Orange*, *Vodafone*, *Yoigo* y OMV (*Euskaltel*, *Jazztel*, *Lebara Móvil*, *MásMóvil*, *ONO*, *Pepephone*, *R*, *Simyo*, *Telecable*…).

El índice de satisfacción del cliente, la medida central de *EPSI*, se presenta en una puntuación con escala del 0 al 100. Cuanto mayor sea la puntuación, mejor es la opinión de los clientes sobre la forma en que los proveedores satisfacen las demandas y expectativas de los consumidores. La media normalmente está en un rango de 60 a 75. Una compañía que obtiene una puntuación mayor de 75 posee un buen reconocimiento entre sus clientes, mientras que aquellas con una puntuación inferior a 60, tienen un bajo reconocimiento entre sus clientes.

El informe revela, a modo de síntesis, los siguientes datos:

De modo general los clientes de los operadores móviles están menos satisfechos este último año, respecto de los dos años anteriores. El sector presenta una puntuación media de 61.3 puntos (resultado de ponderar la puntuación con la cuota de cada operadora) y ha bajado 1.6 puntos entre 2011 y 2012. Aun así, los operadores más pequeños son los que han recibido las puntuaciones más altas. Hay una diferencia, en cuanto a satisfacción, de casi 10 puntos entre los operadores con mayor y menor puntuación.

Entre los operadores estudiados, *Yoigo* recibe las puntuaciones más altas con un índice de satisfacción del 68.8. Sin embargo, no hay mucha diferencia en satisfacción entre los otros tres actores principales del mercado, que obtienen las puntuaciones más bajas: *Movistar* (59.3); *Vodafone* (60.5) y *Orange* (60.9).

En general, todos los operadores reciben menor puntuación respecto al año anterior, pero especialmente *Orange* (-4.8) y *Yoigo* (-4.7). La gran subida que obtuvo *Orange* en 2011 se ha disipado volviendo ahora a las mismas puntuaciones que obtuviera en 2010. *Vodafone* es el único operador que se ha mantenido al mismo nivel durante los últimos tres años.

La tónica general en las evaluaciones de *EPSI Rating*, sobre la satisfacción de los clientes de operadores móviles se basa en el análisis de 7 dimensiones: imagen y

expectativas de la compañía, calidad del producto y el servicio, valor general, satisfacción y lealtad.

Sin embargo, para nuestra determinación de la calidad ofertada por la compañía, rechazaremos las variables "expectativas de la compañía", "valoración general" y "lealtad". El motivo que esgrimimos para ello es que: "expectativas" se refiere a calidad futura más que actual; "valoración general" abarca a las anteriores, por lo que es redundante y "lealtad" no se incluye porque puede depender más de compromisos de permamencia que de percepción de calidad.

De esta manera contaremos con 4 variables que nos permitirán determinar la calidad de cada operadora. Dos de ellas, "calidad del producto" y "calidad del servicio", tendrán la mayor parte del peso, asignándoseles un 70% en total. Mientras a las otras dos, "imagen" y "satisfacción", les asignaremos el 30% del peso restante. De esta manera las asignaciones de peso quedan de la forma que se observa en la figura siguiente:

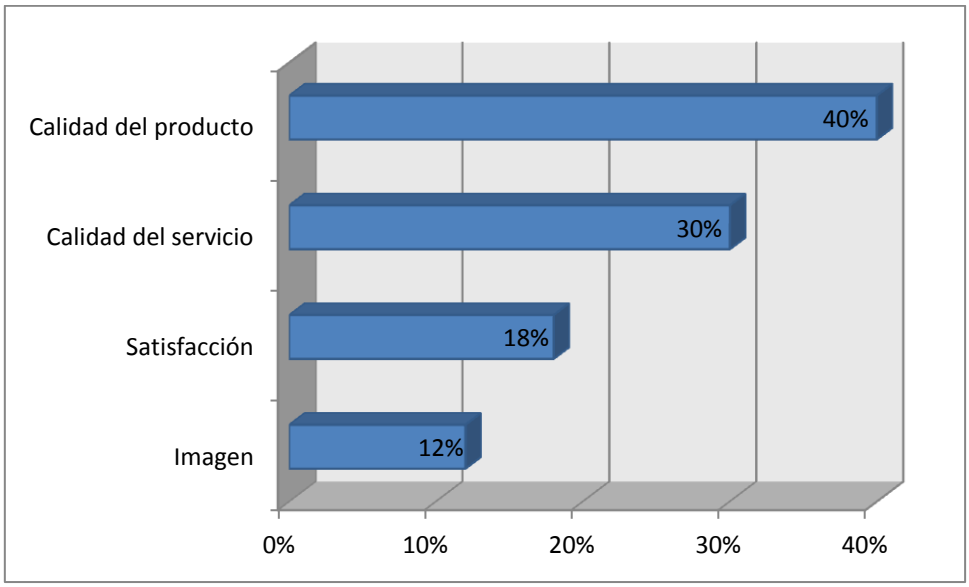


Fig. 78: Asignaciones de pesos a las distintas variables que determinarán la calidad cada operadora. (Fuente: Elaboración propia).

Una vez que hemos definido los pesos de las diferentes variables empleamos el método de los factores ponderados. A partir del producto de cada calificación en las diferentes dimensiones – determinado por *EPSI Rating* –, por su repercusión relativa (peso) – que acabamos de definir –, tenemos el aporte de cada variable a la calidad total

que aporta la operadora. Con la suma de todos los aportes obtendremos la calificación final de calidad de la operadora.

Así pues, aplicaremos la metodología a las disitintas operadoras.

Movistar

En la tabla siguiente se muestran los datos del cálculo del método de factores ponderados para determinar la calidad ofrecida por la operadora:

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN *EPSI RATING*	PESO	APORTACIÓN (PESO x CALIFICACIÓN)
Calidad del producto	65	40%	26
Calidad del servicio	63	30%	18.9
Satisfacción	59	18%	10.62
Imagen	64	12%	7.68
		SATISFACCIÓN	63.20

Tabla 19: Determinación de la calidad de *Movistar*, por el método de los factores ponderados. (Fuente: Elaboración propia).

Como se ha calculado en la tabla anterior, la puntuación obtenida en lo que a calidad se refiere, y según el modelo planteado es de 63.20.

Vodafone

En la tabla siguiente se muestran los datos del cálculo del método de factores ponderados para determinar la calidad ofrecida por la operadora:

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN *EPSI RATING*	PESO	APORTACIÓN (PESO x CALIFICACIÓN)
Calidad del producto	68	40%	27.2
Calidad del servicio	66	30%	19.8
Satisfacción	61	18%	10.98
Imagen	64	12%	7.68
		SATISFACCIÓN	65.66

Tabla 20: Determinación de la calidad de *Vodafone*, por el método de los factores ponderados. (Fuente: Elaboración propia).

Como se ha calculado en la tabla anterior, la puntuación obtenida en lo que a calidad se refiere, y según el modelo planteado es de 65.66.

Orange

En la tabla siguiente se muestran los datos del cálculo del método de factores ponderados para determinar la calidad ofrecida por la operadora:

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN *EPSI RATING*	PESO	APORTACIÓN (PESO x CALIFICACIÓN)
Calidad del producto	66	40%	26.4
Calidad del servicio	66	30%	19.8
Satisfacción	61	18%	10.98
Imagen	65	12%	7.8
		SATISFACCIÓN	64.98

Tabla 21: Determinación de la calidad de *Orange*, por el método de los factores ponderados. (Fuente: Elaboración propia).

Como se ha calculado en la tabla anterior, la puntuación obtenida en lo que a calidad se refiere, y según el modelo planteado es de 64.98.

Yoigo

En la tabla siguiente se muestran los datos del cálculo del método de factores ponderados para determinar la calidad ofrecida por la operadora:

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN *EPSI RATING*	PESO	APORTACIÓN (PESO x CALIFICACIÓN)
Calidad del producto	73	40%	29.2
Calidad del servicio	73	30%	21.9
Satisfacción	69	18%	12.42
Imagen	71	12%	8.52
		SATISFACCIÓN	72.04

Tabla 22: Determinación de la calidad de *Yoigo*, por el método de los factores ponderados. (Fuente: Elaboración propia).

Como se ha calculado en la tabla anterior, la puntuación obtenida en lo que a calidad se refiere, y según el modelo planteado es de 72.04.

OMV

En la tabla siguiente se muestran los datos del cálculo del método de factores ponderados para determinar la calidad ofrecida por la operadora:

DIMENSIÓN	CALIFICACIÓN *EPSI RATING*	PESO	APORTACIÓN (PESO x CALIFICACIÓN)
Calidad del producto	71	40%	28.4
Calidad del servicio	74	30%	22.2
Satisfacción	69	18%	12.42
Imagen	68	12%	8.16
		SATISFACCIÓN	71.18

Tabla 23: Determinación de la calidad de las OMV, por el método de los factores ponderados. (Fuente: Elaboración propia).

Como se ha calculado en la tabla anterior, la puntuación obtenida en lo que a calidad se refiere, y según el modelo planteado es de 71.18.

Cambio de escala de los precios

Como hemos hecho anteriormente, en el caso de la variable precio, realizaremos un procedimiento similar para realizar el cambio de escala. Este cambio de escala nos permitirá posicionar a las compañías en las filas de la matriz diferenciación – costes. Así a la compañía que menor calidad ofrece, en la nueva escala, se le asignará una puntuación de 0 y a la que más calidad ofrezca se le asignará una calificación, en la nueva escala, de 10; manteniendo linealidad en las calificaciones de las empresas de calidad intermedia.

Para proceder al cambio de escala, simplemente aplicaremos una interpolación lineal según se muestra en la expresión que sigue:

$$\frac{Calidad\ máxima - Calidad\ mínima}{Calificación\ máxima - Calificación\ mínima} = \frac{Calidad\ máxima - x}{Calificación\ máxima - y} \qquad [6]$$

Donde, “x” es la calidad (0 – 100) que ofrece la operadora que pretendemos transformar e “y” es la calificación asociada a esa calidad que pretendemos calcular.

Según los datos que hemos recopilado:

- Calidad máxima: (*Yoigo*), 72.04.
- Calidad mínima: (*Movistar*), 63.20.
- Calificación máxima: (*Yoigo*), 10.
- Calificación mínima: (*Movistar*), 0.

Insertando estos datos en la ecuación [6], obtenemos:

$$\frac{72.04 - 63.20}{10 - 0} = \frac{72.04 - x}{10 - y} \qquad [7]$$

Haciendo operaciones y despejando la variable dependiente "y" – calificación asociada a la calidad de una operadora –, obtenemos:

$$y = 1.131 \cdot x - 71.493 \qquad [8]$$

Ahora, sustituyendo los distintos valores de la calidad que hemos calculado para las operadoras en la variable "x", la ecuación nos devolverá en la variable "y" la calidad introducida, medida en una escala del 0 al 10.

$$\begin{bmatrix} y, Yoigo \\ y, OMV \\ y, Vodafone \\ y, Orange \\ y, Movistar \end{bmatrix} = 1.131 \cdot \begin{bmatrix} 72.04 \\ 71.18 \\ 65.66 \\ 64.98 \\ 63.20 \end{bmatrix} - 71.493 = \begin{bmatrix} 10.00 \\ 9.01 \\ 2.77 \\ 2.00 \\ 0.00 \end{bmatrix} \qquad [9]$$

Según está definida la matriz diferenciación – costes, situaremos a las compañías a lo alto de las filas como se indica en la figura siguiente:

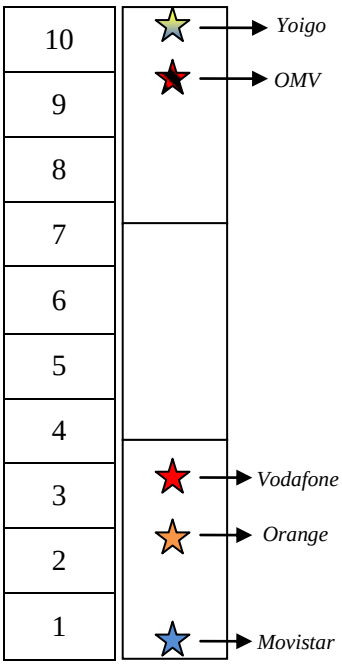


Fig. 79: Posicionamiento de las operadoras en las filas de la matriz diferenciación - costes. (Fuente: Elaboración propia).

Ahora ya tenemos posicionadas las operadoras a lo largo de los dos ejes: tanto filas, atendiendo a la variable "calidad"; como columnas, en función de la variable "precio". Con la unión de ambos ejes, construiremos la matriz diferenciación – costes que nos permitirá comparar las posiciones competitivas de las operadoras.

3.5.4 Construcción de la matriz diferenciación – costes

Como ya hemos calculado las ordenadas y las abscisas (variables "calidad" y "precio") en los apartados anteriores, simplemente debemos superposicionarlos en la matriz (ver figura 80).

Según podemos ver en la matriz diferenciación – costes (figura 80), se distinguen en la parte superior – derecha de la diagonal (zona coloreada en rojo) las operadoras que presentan una ventaja competitiva. Son aquellas que presentan para un precio dado una calidad mayor que la media, o bien, para una calidad determinada un precio inferior a la media. En esta posición nos encontramos con las compañías sin red, es decir, las operadoras móviles virtuales (OMV) y *Yoigo*.

En la situación opuesta, es decir, en la parte inferior – izquierda de la diagonal de la matriz (zona coloreada en verde) se engloban aquellas compañías que se encuentran en situación de desventaja competitiva. Son aquellas que para un precio dado ofrecen una calidad inferior a la media, o bien, para una calidad determinada ofrecen un precio superior a la media. En esta posición encontramos a las compañías tradicionales: *Movistar*, *Vodafone* y *Orange*.

Una vez realizada la matriz diferenciación frente a costes podemos decir:

Las operadoras móviles virtuales (OMV) y *Yoigo*, presentan una ventaja competitiva dual. Esta es la situación ideal que desearía toda empresa dentro de su sector. Como vemos estas compañías ofrecen sus servicios con una calidad superior a la media y logran hacerlo con unos costes asociados inferiores a la media.

Orange y *Movistar* presentan una desventaja competitiva. Si bien logran ofrecer unos precios en torno a la media de la industria, los productos y servicios que aportan estas compañías presentan una calidad inferior a la media del sector.

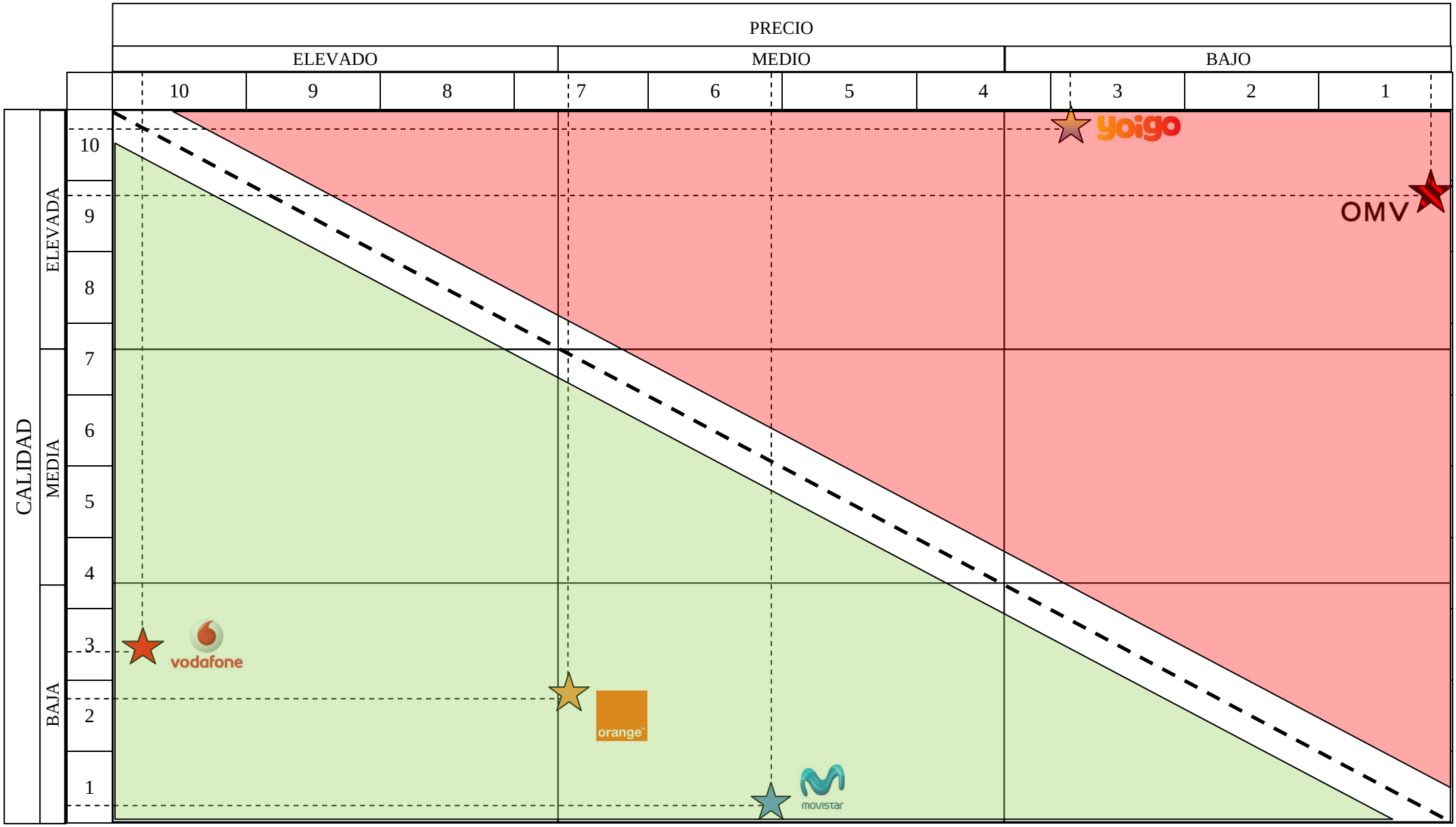


Fig. 80: Matriz diferenciación - costes. (Fuente: Elaboración propia).

El caso más negativo, es el que presenta *Vodafone*. La compañía ofrece unos productos con unas calidades inferiores a las de sus rivales en el sector y encima lo hace con unos costes asociados superiores. Esta situación es insostenible en el tiempo, pues hasta el momento cuenta con los clientes existentes en su cartera y captados con anterioridad; sin embargo, en una situación de competencia perfecta y con la empresa recién instaurada en el sector, no lograría su supervivencia.

Limitaciones del análisis

(a) La medición de la calidad se ha hecho siguiendo las cifras derivadas del análisis realizado por la empresa *EPSI Rating*. Por tanto, y como suele suceder en estos casos, hay un fuerte componente de subjetividad y cada cliente ha evaluado únicamente a su principal compañía suministradora – y no al resto –, lo que hace que la medición no sea tan perfecta como sería deseable (aunque eso no quiere decir que no sea útil, la información aportada es relevante).

(b) En el análisis de la calidad como operadores móviles virtuales se han considerado multitud de ellos; sin embargo, en el análisis del precio se ha considerado a *Pepephone* únicamente. En alguna medida las condiciones de *Pepephone* son extrapolables a otras OMV, pero hay que hacerlo con prudencia.

(c) Se ha optado por transformar ambas escalas – precio y calidad – al rango de 0 a 10 (10 implica los máximos precios y calidad, mientras que 0 será la mínima calidad y precio). Esto permite una mejor visualización de las posiciones pero también dramatiza, quizás en exceso, las diferencias entre las empresas tanto en precios como en calidad. Viendo las escalas originales las diferencias no son tan grandes como parecen.

4. CONCLUSIONES

Nos encontramos en un momento delicado, especialmente para las tres compañías tradicionalmente poderosas (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*). Principalmente se pueden esgrimir dos motivos: un cambio de modelo desde una situación de monopolio hasta otra situación de competencia perfecta, no sin antes pasar por una situación de oligarquía, y una segunda motivación originada por el daño de los nuevos sistemas de comunicación, potenciados por la crisis actual.

Hace sobre dos décadas, la situación parecía idónea para *Movistar* (por aquel entonces *Telefónica Móviles – Movistar* y *Moviline* –). Se vislumbraba el mercado de la telefonía móvil, como un nuevo nicho de mercado con un tremendo potencial y la operadora española copaba el sector en una situación monopolista. Sin embargo, en 1995, con la liberalización del sector aterriza en el mercado *Airtel* (conocida actualmente como *Vodafone*). En esos primeros años, el producto de telefonía móvil, en el país, estaba en una fase de introducción y las captaciones de clientes comenzaban a surgir. Así fue hasta 1998, momento en el que se concedió la tercera licencia de operador nacional a *Amena* (conocida hoy día como *Orange*). Llegados a este punto comenzaba una situación oligopolista donde *Movistar* y *Vodafone* dominaban el mercado, principalmente con la ventaja del hecho de "haber movido primero", y en la que Orange trataba de ir captando clientes, poco a poco, con el fin de conseguir reducir las grandes distancias existentes. Tras la llegada al mercado español de *Yoigo* – cuarta operadora con red en España – y los OMV, a finales de 2006, continúa existiendo la oligarquía antes citada, si bien el progresivo acercamiento de *Orange* a las otras dos compañías tradicionales – *Movistar* y *Vodafone* – hace que se incluya en el grupo dominante. Por citar un dato representativo de esto, en 2011, el 88% de las líneas de telefonía móvil estaban operando con servicios de una de las compañías de la citada oligarquía (*Movistar* [39.2%], *Vodafone* [28.2%] y *Orange* [20.5%]), mientras que las compañías más jóvenes sólo acumulaban el 12% restante (*Yoigo* [5.3%] y OMV [6.8%]).

El segundo factor incidente está determinado por la crisis económica actual y los desarrollos tecnológicos, fundamentados en los programas de mensajería instantánea y

transmisión de voz por internet (*VoIP*). Esto se traduce en una evolución de diferentes aspectos importantes entre los que destacamos:

- Un descenso del 30% en los costes de llamada, en el periodo 2006 – 2011, pasando de un coste promedio del minuto de 19.3 céntimos de euro a 13.4 céntimos. Este dato materializa, en forma cuantitativa, la repercusión del paso de un modelo monopolista hacia uno que está más próximo a la libre competencia – donde el precio juega un papel primordial –.
- Un descenso del 22% de los ingresos generales de telefonía móvil, en el periodo 2007 – 2011. Estas cifras suponen una recesión de más de 3 mil millones de euros. A este dato podemos sumar el descenso de los ingresos medios por línea y mes, en el mismo periodo, desde un 23% hasta un 40% (dependiendo de la modalidad en que nos encontramos: prepago, pospago o negocios). Esto es debido tanto a la contracción económica sufrida, con un consumo más comedido por parte de los usuarios, como a las tarifas más reducidas, como vimos en el párrafo anterior, fruto de la mayor competencia existente en los años más cercanos. El menor consumo se debe principalmente a motivos derivados de la desfavorable situación económica de la población, así como al empleo de programas de transmisión de voz – y en ocasiones video – por la red de datos (*Skype*, *Viber*…). Estos últimos están empezando a ser un problema, provocado conflictos y división de opiniones en las cúpulas directivas de las principales operadoras mundiales, en la búsqueda de alternativas para ponerle freno o facturar por esos servicios de forma adicional.
- En la última reseña comentaremos también la precaria situación de los SMS, con una caída de los ingresos por estos servicios cercanos al 40%. Esgrimiéndose como principal causa la popularización de programas de mensajería instantánea (*WhatsApp*, *Line*…).

Pese a que la situación, no ha evolucionado como se esperaba, la internacionalización de las tres compañías tradicionales (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*), con presencia en multitud de países, les han permitido diversificar los riesgos. Esto se podría entender desde una apuesta por países: en los cuales la tasa de penetración del teléfono móvil no es tan grande como en España (superior al 100%), en los que el mercado no está tan saturado de líneas, que no se han visto tan afectados por la crisis,

que bien están en vías de desarrollo o que el ciclo de vida del producto está en una fase de crecimiento.

A su vez las nuevas compañías (*Yoigo* y OMV), han apostado por modelos *low cost*, en los que tanto los gastos como sus propias infraestructuras son mucho más ligeras y económicas de mantener que las de las tres compañías tradicionales. Con este modelo han logrado hacerse un hueco en los tiempos que corren, favorecidos por una asignación inteligente de los recursos que repercuten en unos gastos operativos muy inferiores a sus competidores.

Como se ha denotado durante la evolución del sector, vemos que este está afectado por multitud de variables y estás son muy cambiantes con el tiempo, al igual que la mayoría de sectores de las TIC. Siendo, si cabe, uno de los sectores más complejos y dinámicos que existen en la actualidad. Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, podemos identificar los siguientes patrones relevantes del sector, en la actualidad:

Se podría decir que, hoy día que es relativamente sencillo, en comparación con la situación de antaño, crear una operadora (OMV). La comisión del mercado de las telecomunicaciones (*CMT*), siempre ha tratado de favorecer, principalmente, a los clientes fomentando la competencia entre operadoras. Esto, llevado a los últimos años, ha supuesto una considerable facilidad para adquirir nuevas licencias por parte de operadores móviles virtuales, obligando a los operadores con red propia (*Movistar*, *Vodafone*, *Orange* y *Yoigo*) a cederles el uso de sus redes en unas condiciones favorables. Pese a la gran afluencia de OMV en el sector, muchas no han tenido la acogida que esperaban; sin embargo, actualmente, existen más de una veintena con cierta notoriedad operativa.

La rivalidad se ha elevado, desde 2006, hasta límites insospechados. Principalmente con el acceso a las redes de las OMV se ha desencadenado una notable guerra de precios, en la que lograr atraer un cliente de otra compañía se ha convertido, prácticamente, en el fin último de las operadoras. Este efecto se materializa, no sólo con la reducción de precio por minuto de las llamadas – efecto ya citado –, sino también, con el número de portabilidades, que bate records año a año.

Aunque actualmente, las políticas de concesiones por parte de los proveedores (principalmente compañías de terminales) de subvención de terminales con una

determinada operadora, están extinguiéndose; no debemos olvidar que es una buena oportunidad, sobre todo para las operadoras para lograr un efecto diferenciador hacia sus competidoras (p. ej. años atrás *Apple* concedió en exclusiva el *Iphone* a *Movistar*, reportando un fuerte beneficio a la operadora).

El principal poder negociador de los compradores está en el momento de la captación, llegando a ser la política de captación de las operadoras un reto estratégico esencial. En la lucha entre operadoras y clientes hemos constatado la relevancia de: los paquetes convergentes; los planes de fidelización – puntos o las promociones y la dicotomía de la políticas de subvención de terminales, a condición de periodos de permanencia, frente a la política de no ofrecer terminales, a condición de no establecerse una permanencia mínima.

En lo que a productos sustitutivos se refiere podríamos centrarnos en un eje principal que son las llamadas *VoIP*. Este fenómeno que se está erigiendo como un posible problema para los operadores podría ser considerado como una simple convergencia entre línea de datos y línea de voz. Las prácticas de las operadoras son múltiples: las más extremistas tratan de denunciar estas prácticas y solicitan la creación de una ley que las penalice; en el extremo opuesto se dan casos de operadoras que recomiendan a sus clientes que no empleen estos servicios de comunicación. En un punto intermedio ciertos OMV presentan en su oferta bonos de navegación, para emplearse como *VoIP*, a precios módicos.

Para el análisis fundamental de las estrategias se han considerado como ejes principales: la política de captación de clientes, la integración del negocio (desarrollo de paquetes convergentes), apuesta por la innovación, excelencia operativa y dimensión globalizada (presencia internacional). La principal conclusión del estudio de estas dimensiones es que existen 2 tipos de operadoras: por un lado está el grupo tradicional (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*) y por el lado contrario está el grupo más joven, englobado por *Yoigo* y por los OMV. Así:

- Las operadoras tradicionales presentan una fuerte inversión en I+D+i, con proyectos: de salud, aplicaciones para usuarios, almacenamiento en la nube o mejora de las condiciones de las personas de la tercera edad. Por su parte las compañías jóvenes, no desarrollan proyectos de I+D+i – sólo en el caso de

Yoigo y dedicados, en exclusiva, al desarrollo de las redes –. Esto deriva de que sus estructuras ligeras y con gastos mínimos no se lo permiten.

- En lo que a internacionalización se refiere, también se muestran dos resultados completamente antagonistas: por un lado las operadoras tradicionales que abarcan, entre ellas, los cinco continentes y, por otra parte, las jóvenes, que registran su operatividad en un ámbito nacional – y en algún caso, existen OMV que operan sólo a nivel regional –.
- Para evaluar la satisfacción del cliente, indicador de la excelencia operativa, nos hemos remitido a los estudios de una consultora de satisfacción de clientes (*EPSI Rating*). Los resultados que reportan, muestran una notable diferencia entre ambos grupos de operadoras. Las tres operadoras tradicionales se encuentran por debajo de la media de la satisfacción, concretamente un 2% menor a la media; sin embargo, las operadoras jóvenes generan una satisfacción notablemente superior, concretamente un 13% superior a la satisfacción media.
- Los paquetes convergentes, por su parte, tienen una gran acogida y, desde su salida, muestran una nueva gama de productos donde se hace intensa la competencia. Sin embargo, *a priori*, estos paquetes sólo los ofrecen las operadoras tradicionales. Pese a que, en los últimos tiempos, algunas operadoras jóvenes inicialmente centradas en telefonía móvil, han incrementado su negocio principalmente con líneas de ADSL, no han conseguido crear paquetes integrales. Esto parece que limita las opciones y segmentos de mercado a los que se dirigen las operadoras jóvenes. Debido al interés y cantidad de contratos que se están firmando de paquetes integrales, parece casi una necesidad obligada, para este tipo de operadoras, ofrecerlos en un futuro lo más cercano posible. Tratando así de ser más competitivas y lograr acercarse a las cuotas de mercado que manejan las tradicionales.
- En cuanto a captación de clientes, podemos identificar a las operadoras tradicionales con prácticas de subvención de terminales móviles con la contraprestación de permanecer como cliente de la compañía un periodo que oscila desde 12 meses, en las condiciones menos exigentes, hasta 24 meses, en las más exigentes. Los análisis de los resultados cuantitativos de las portabilidades muestran que las compañías tradicionales pierden clientes –

con excepción de *Orange* – y que las compañías jóvenes presentan balances notablemente positivos, con más de medio millón de clientes captados desde otras operadoras[40].

Las distintas estrategias, que evidentemente son más complejas que lo citado en los párrafos anteriores, y se han desarrollado completamente a lo largo del trabajo, condicionan enormemente los resultados de las operadoras. Esos resultados y las actuaciones y réplicas de los clientes determinarán la bondad de las estrategias.

Indudablemente, los datos cuantitativos, a considerar como primordiales, son los ingresos y el número de líneas. Según lo que hemos visto, es lógico y sería incoherente negar que el grueso de ingresos y líneas recae sobre las compañías tradicionales (con un 92% y 88%, respectivamente[41]). Sin embargo, y bajo el punto de vista de transición de una oligarquía a un modelo de mayor competencia, lo lógico es referirnos a los resultados en un periodo temporal, es decir, a la evolución de los ingresos y de las líneas.

En estos términos, los ingresos de las compañías tradicionales presentan unos resultados negativos. *Movistar* y *Vodafone* se encuentran en recesión, con una caída de los ingresos del 12 y 17% respectivamente, creciendo sólo *Orange* y con una cifra paupérrima del 4%[42]. En el lado opuesto se encuentran las operadoras jóvenes, con *Yoigo* aumentado sus ingresos un 133% y los OMV un 121%, en el mismo periodo.

La evolución de líneas presenta una fuerte correlación con los datos de ingresos mostrando el deterioro de las compañías tradicionales en detrimento de las jóvenes. De esta manera, en el caso de las empresas tradicionales; *Movistar* y *Vodafone* han perdido un 4% y un 2% de líneas respectivamente, salvándose únicamente *Orange*, con un crecimiento del 4%[43]. Las operadoras jóvenes, por el contrario, muestran un crecimiento positivo de líneas del 5% en el caso de *Yoigo*, y del 7% en el caso de los OMV.

Interpretando el *ARPU* (*Average Revenue Per Use*, ingresos medios por usuario) podemos ver que el gasto mensual medio de los clientes de las empresas tradicionales es superior a los 20 €/mes, mientras que los gastos de los clientes de las operadoras jóvenes es notablemente inferior, situándose en 16 €/mes en el caso de *Yoigo* y 11

[40] Dato correspondiente al año 2011.
[41] Cuotas de mercado, año 2011.
[42] Periodo 2009 – 2011.
[43] Años 2010 – 2011.

€/mes en el caso de las OMV. Esto explica el porqué las compañías tradicionales presentan un mayor dominio en los ingresos que en el número de líneas. Sin embargo, el menor *ARPU* en las compañías jóvenes se puede explicar desde una doble visión: por un lado, y como hemos visto, estas compañías presentan unas tarifas notablemente inferiores; pero también parece considerable la opción de que los clientes de estas compañías hagan un uso menos intensivo del servicio (menos minutos hablados).

En la última parte del trabajo, a través del análisis de la oferta de tarifas de las compañías y el índice de satisfacción del cliente, hemos desarrollado la creación de la matriz diferenciación – costes (Hall, 1980). Según la interpretación de los resultados podemos categorizar que las empresas tradicionales (*Movistar*, *Vodafone* y *Orange*) poseen una desventaja competitiva, mientras que las operadoras jóvenes (*Yoigo* y OMV) poseen una ventaja competitiva dual. Las compañías jóvenes no sólo ofrecen unos menores precios, sino que los clientes interpretan su producto y servicio con una calidad notablemente mayor que el de las operadoras tradicionales.

Las operadoras tradicionales, por su antigua posición oligárquica y las ventajas de haber movido primero, actualmente se encuentran en una situación dominante. Las dimensiones de mayor presencia internacional, elevadas inversiones en I+D+i, o incluso la existencia de paquetes convergentes, no representan hechos suficientes que consigan mejorar su diferenciación según el punto de vista del cliente.

El ascenso de las operadoras móviles jóvenes está siendo meteórico y sus estrategias basadas en precios bajos tienen una gran acogida por parte de los clientes, debido a que no han repercutido para nada en una pérdida de calidad, sino que parece que la han aumentado. Sin embargo, la distancia entre ambos tipos de compañías parece muy grande y complicada de salvar. Una reflexión que, tras la realización del trabajo, queda en la recámara es ¿qué triunfará, la ventaja de mover primero o una estrategia bien planteada? El tiempo lo dirá.

REFERENCIAS

Aguado J.M y Martínez I.J. (2006). El proceso de mediatización de la telefonía móvil: de la interacción al consumo cultura. Zer Nº 20, 319 – 343.

Amores Salvadó, J. 2012. La dinámica competitiva en la industria de la telefonía móvil. Working paper. Universidad Complutense de Madrid.

Ashdown, D. (2011). The Mobile Messaging whitepaper. *Working Paper*. Consultora Juniper Research.

Calviño, N. (2006). Regulación y competencia en telecomunicaciones: Los retos derivados del nuevo marco normativo. Revista de economía ICE, Septiembre – Octubre de 2006, Nº 832. Gobierno de España.

Calzada, J. y Estruch, A. (2011). Telefonía móvil en España: regulación y resultados. Cuadernos Económicos de ICE Nº 81 (Junio de 2011).

CMT. (2001). Informe Anual 2000. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2002). Informe Anual 2001. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2003). Informe Anual 2002. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2004). Informe Anual 2003. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2005). Informe Anual 2004. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2006). Informe Anual 2005. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2007). Informe Anual 2006. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2008). Informe Anual 2007. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2009). Informe Anual 2008. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2010). Informe Anual 2009. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

CMT. (2011). Informe Anual 2010. Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, Madrid.

Cruz Ornetta, V. (2005). La telefonía móvil y su saludo. *Working paper*. Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones, Perú.

EPSI rating. (2012). EPSI presenta su estudio sobre la satisfacción de clientes particulares en el sector de la Telefonía Móvil 2012. Nota de Prensa EPSI (22 de Octubre de 2012).

Equipo Económico. (2011). Telecomunicaciones: Situación del sector y retos de la regulación en 2011. Informes de Equipo Económico, 2011.

Flores Galea, A.L. (2009). Evolución de las redes de telefonía móvil. *Working paper*. Consulta teleco (Septiembre, 2009).

Fundación Telefónica. (2013). La Sociedad de la Información en España 2012. Editorial Planeta.

García – Legaz, J. (2001). Liberalización, competencia y regulación de las telecomunicaciones en España. Economía Industrial, 2001, Nº 337, 103 – 118.

Goggin, G. (2004). Mobile text. A Journal of Media and Culture, Vol. 7, nº 1, 1 – 4.

Herguera, I. y Aguilar, J. (2001). Competencia por el abonado y competencia por el tráfico. Tarificaciones en la telefonía móvil en España. Revista del Derecho de las Telecomunicaciones e Infraestructuras de Red. Número extraordinario “Móviles”.

Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión de Telefónica SA y su grupo de empresas correspondientes al ejercicio 2012.

Kotler, P. (2008). Principios de marketing. Ed. Prentice – Hall.

Kotler, P. y Keller, K.L. (2012). Dirección de Marketing (14º ED). Ed. Addison – Wesley.

López, A. L. (2009). Competencia y regulación en los mercados españoles de las telecomunicaciones. Business School IESE. Universidad de Navarra. Working Paper.

Organización "El Chupete". (2012). La infografía muestra que cada vez más los menores prefieren un teléfono a un juguete. Periódico ABC del 11/06/2012.

Pérez, J. (2004). Evolución del negocio de la voz: Grupo de análisis y prospectiva del sector de las telecomunicaciones. Red.es, Madrid.

Porter, M.E. (1982). Estrategia competitiva. CECSA, México.

Romeo, J.M. y Huidobro, J.M. (2006). El ímpetu de la telefonía móvil. Crónicas y testimonios de las telecomunicaciones españolas. Tomo I, COIT, Madrid.

Vázquez, R.; Trespalacios, J. y Rodríguez, I. (2005). Marketing. Estrategias y aplicaciones sectoriales. Ed. Thomson Cívitas. Madrid.

Ventura Victoria, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo.

Vivancos, M. (2007). Generación PlayStation: los nuevos consumidores. Periódico Cinco Días del 14/07/2007.

WEBS

Agencia de noticias e información: www.europapress.es (Última consulta 09/04/2013).

Blog de *Orange*: http://ohmyphone.orange.es (Última consulta 01/03/2013).

Entrevista a Eduardo Cambil, directivo de *Orange*, el 01/03/2012 en la Web "Cibersur": http://www.cibersur.com

Información, edición digital de periódico: www.20minutos.es (Última consulta 09/04/2013).

Información, edición digital de periódico: www.abc.es (Última consulta 09/04/2013).

Información, edición digital de periódico: www.cincodias.com (Última consulta 23/05/2013).

Información, edición digital de periódico: www.eleconomista.es (Última consulta 09/04/2013).

Información, edición digital de periódico: www.elmundo.es (Última consulta 09/04/2013).

Noticias sobre ADSL y telecomunicaciones: www.adslzone.net (Última consulta 19/04/2013)

Revista de telefonía móvil *on – line*: http://www.larevistamovil.com (Última consulta 07/03/2013).

Revista de telefonía móvil *on – line*: http://www.movilfonia.com (Última consulta 07/03/2013).

Tienda de telefonía: http://www.phonehouse.es (Última consulta 07/03/2013).

Web comparadora de tarifas: http://www.doctorsim.com/tour.html (Última consulta 07/03/2013).

Web comparadora de tarifas: http://www.movilonia.com/comparador-tarifas-moviles (Última consulta 07/03/2013).

Web comparadora de tarifas: http://www.supertarifa.com (Última consulta 07/03/2013).

Web de información de móviles y tecnología: http://www.xatakamovil.com (Última consulta 02/03/2013).

Web de *Movistar*: http://www.movistar.es (Última consulta 01/03/2013).

Web de *Orange*: http://www.orange.es (Última consulta 19/04/2013).

Web de *Vodafone*: http://www.vodafone.es/particulares/es (Última consulta 01/03/2013).

Web de *Yoigo*: http://www.yoigo.com (Última consulta 01/03/2013).

Web información de móviles y tecnología: http://www.tuexperto.com (Última consulta 09/04/2013).