

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**FACTORES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE
OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Lourdes Rivero Gutiérrez

Madrid, 2003

ISBN: 84-669-2426-4

*UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.*

*FACTORES DE FIDELIZACIÓN
DE CLIENTES DE OPERADORES DE
TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA.*

- TESIS DOCTORAL -



LOURDES RIVERO GUTIERREZ

Madrid, 2003

*UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.*

*FACTORES DE FIDELIZACIÓN
DE CLIENTES DE OPERADORES DE
TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA.*

- TESIS DOCTORAL -

LOURDES RIVERO GUTIERREZ

Madrid, 2003

PARTE I: PRESENTACIÓN	1
1. OBJETIVO DE LA TESIS: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.	1
PARTE II: COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA.	7
2. UNIDADES DE NEGOCIO EN EL SECTOR	7
Tabla 1: Evolución de la Facturación por Servicios.	8
2.1. TELEFONÍA FIJA	8
Figura 1: Evolución Mercado Telefonía Fija.	9
Figura 2: PIB per cápita – Penetración Telefonía Fija (Año 2001).	11
Tabla 2: Telefonía Fija. Evolución facturación por tipo de tráfico.	13
Tabla 3: Telefonía Fija. Evolución % cuota operadores por tipo de tráfico (en mill. Euros).	14
2.1.1. NÚMERO DE CLIENTES	15
Figura 3: Mercado de Telefonía Fija (2001). Por número de clientes.	15
2.1.2. TASA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	16
Figura 4: Tasa de penetración de Telefonía Fija en España (período 1997-2001).	17
2.1.3. TRÁFICO CURSADO	17
Figura 5: Evolución tráfico total cursado Telefonía Fija (período 1997-2001).	18
Figura 6: Mercado de Telefonía Fija (2001). Por tráfico total cursado, en minutos.	19
Tabla 4: Telefonía Fija. Evolución % cuota operadores por tipo de tráfico (en mill. Minutos cursados).	20
Tabla 5: Telefonía Fija. Evolución tráfico total (período 1997-2001).	20
2.1.4. FACTURACIÓN Y TRÁFICO MEDIO POR CLIENTE	21
Tabla 6: Telefonía Fija. Ratios globales del mercado.	21
2.2. TELEFONÍA MÓVIL	22
Tabla 7: Oferta de productos de Telefonía Móvil.	24
Tabla 8: Telefonía Móvil. Evolución facturación y cuotas de mercado (en mill. Euros).	25
Tabla 9: Telefonía Móvil. Evolución tráfico cursado y cuotas de mercado (en mill. Minutos cursados).	26
2.1.1. NÚMERO DE CLIENTES	27
Figura 7: Evolución número de abonados Telefonía Móvil (en miles abonados).	27

Tabla 10: Telefonía Móvil. Evolución clientes y cuotas de mercado.	28
Figura 8: Mercado Telefonía Móvil (2001) (por número de clientes).	28
Tabla 11: Análisis comparativo países de Europa (Diciembre 2001).	29
Figura 9: Evolución número de abonados Telefonía Móvil Unión Europea.	29
2.2.2. TASA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	30
Figura 10: Tasa de penetración de Telefonía Móvil en España (período 1997-2001).	30
2.2.3. TRÁFICO CURSADO	31
Figura 11: Evolución tráfico total cursado Telefonía Móvil (período 1997-2001).	31
Figura 12: Mercado Telefonía Móvil (2001) (por tráfico cursado, en minutos).	32
Tabla 12: Telefonía Móvil. Evolución tráfico total (período 1997-2001).	32
2.2.4. FACTURACIÓN Y TRÁFICO MEDIO POR CLIENTE	33
Tabla 13: Telefonía Móvil. Ratios globales del mercado.	34
2.2.5. CONVERGENCIA FIJO-MÓVIL	34
Tabla 14: Evolución del tráfico total de Telefonía Fija y Móvil (período 1997-2001) (en mill. Minutos cursados).	35
2.3. SERVICIOS DE INTERNET	35
Figura 13: Ingresos por tipo de servicio de Internet.	39
Figura 14: Número de usuarios por servicio de Internet.	39
2.3.1. NÚMERO DE CLIENTES	40
Figura 15: Mercado de Internet (2001) (por ingresos).	41
Figura 16: Mercado de Internet (2001) (por clientes).	41
2.3.2. TRÁFICO CURSADO	42
Figura 17: Mercado de Internet (2001) (en minutos totales cursados)	42
2.4. SERVICIOS AUDIOVISUALES	43
Tabla 15: Distribución de los servicios audiovisuales por grupo empresarial.	44
Figura 18: Mercado Audiovisual (2001) (por ingresos, sin subvenciones).	45
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	47
3.1. GRADO DE COMPETENCIA DEL SECTOR	47
Tabla 16: Estructura del mercado.	47
Tabla 17: Índices de concentración en 2001.	50
Tabla 18: Índices de concentración en 2000.	51
Tabla 19: Índices de concentración en 1999.	52
3.2. FUERZAS COMPETITIVAS RELEVANTES	55
Tabla 20: Fuerzas competitivas relevantes (2002).	61
Figura 19: Rentabilidad potencial global (2002).	62
3.3. BARRERAS DE ENTRADA A LA COMPETENCIA	63
3.4. CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA	65
Tabla 21: Tipo de títulos habilitantes (O.M. 22-9-98).	67

Tabla 22: Registro Público de Operadores de la CMT.	68
Tabla 23: Composición empresarial de los operadores de telecomunicaciones.	69
3.5. ENTORNO COMPETITIVO INTERNACIONAL	70
Tabla 24: Antiguo monopolio europeo: operadores (1995).	70
Tabla 25: Acciones de la Unión Europea.	71
3.6. ENTORNO COMPETITIVO NACIONAL	74
4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	83
4.1. VODAFONE	83
Tabla 26: Mercado Vodafone.	83
4.2. BT-IGNITE	84
Tabla 27: Mercado BT-Ignite.	84
4.3. COLT	85
Tabla 28: Mercado Colt.	85
4.4. JAZZTEL	85
Tabla 29: Mercado Jazztel.	87
4.5. UNI2	87
Tabla 30: Mercado Uni2.	87
4.6. GRUPO AUNA	88
Tabla 31: Mercado Grupo Auna.	88
4.7. GRUPO TELEFÓNICA	89
Tabla 32: Mercado Grupo Telefónica.	89
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS OPERADORES PARTICIPANTES	91
5.1. PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS: MATRIZ DE ATRACTIVIDAD-COMPETITIVIDAD	91
5.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS	91
Figura 20: Árbol jerárquico del modelo propuesto de Atractividad – Competitividad.	92
Tabla 33: Variables del modelo Atractividad-Competitividad.	93
5.2.A. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DEL EJERCICIO 2001	95
Figura 21: Árbol jerárquico del modelo 2001.	95
A.1. CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	96
A.1.1. TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR	96
Tabla 34: Evolución de los operadores (1999-2001).	97
A.1.2. DINAMISMO DEL SECTOR, EN CUANTO A INVERSIÓN PUBLICITARIA	98
Tabla 35: Inversión total en publicidad (2001).	98
A.1.3. INVERSIÓN DEL SECTOR, EN CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	99
Tabla 36: Inversión en infraestructura (2001).	99
A.2. CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES	99

A.2.1. CUOTA DE MERCADO	99
A.2.1.1. CUOTA DE MERCADO SEGÚN FACTURACIÓN	99
Tabla 37: Cuota mercado de los operadores según facturación (Diciembre 2001).	100
A.2.1.2. CUOTA DE MERCADO SEGÚN NÚMERO DE CLIENTES	100
Tabla 38: Cuota mercado de los operadores según número clientes (Diciembre 2001).	100
A.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR	101
A.2.2.1. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN LA FACTURACIÓN (PERIODO 2000-2001)	101
A.2.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN EL NÚMERO DE CLIENTES (PERIODO 2000-2001)	101
Tabla 39: Evolución de los operadores (1999-2001) (en mill. Euros).	102
Tabla 40: Evolución de los operadores (2000-2001) (en número clientes).	103
A.2.3. PRECIO	104
Tabla 41: Telefonía Fija. Evolución facturación por tipo de tráfico (1999-2001) (en mill. Euros).	104
Tabla 42: Telefonía Fija. Acceso indirecto (excepto Telefónica) (Junio 2002).	105
Tabla 43: Competitividad de los operadores en precios (Junio 2002).	106
A.2.4. PRODUCTO	107
Tabla 44: Cuadro resumen de los principales operadores en España. Cartera de productos (Diciembre 2001).	107
Tabla 45: Competitividad de los operadores en producto (Diciembre 2001).	108
A.2.5. MERCADO OBJETIVO	108
Tabla 46: Servicios finales Telefonía Fija (Voz+Datos). Clasificación segmentos de mercado (2001).	109
Tabla 47: Servicios finales Telefonía Fija (Voz+Datos). Distribución del gasto por segmentos de mercado (2001).	109
Tabla 48: Cuadro resumen de los principales operadores en España. Mercado objetivo (Diciembre 2001).	110
Tabla 49: Competitividad de los operadores en mercado objetivo (Diciembre 2001).	110
5.2.B. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DEL EJERCICIO 2000	111
Figura 22: Árbol jerárquico del modelo 2000.	111
B.1. CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	111
B.1.1. TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR	111
Tabla 50: Evolución de los operadores (1998-2000).	112
B.1.2. DINAMISMO DEL SECTOR, EN CUANTO A INVERSIÓN PUBLICITARIA	113
Tabla 51: Inversión total en publicidad (2000).	113
B.1.3. INVERSIÓN DEL SECTOR, EN CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	114
Tabla 52: Inversión en infraestructura (2000).	114
B.2. CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES	114

B.2.1. CUOTA DE MERCADO	114
B.2.1.1. CUOTA DE MERCADO SEGÚN FACTURACIÓN	114
Tabla 53: Cuota mercado de los operadores según facturación (Diciembre 2000).	115
B.2.1.2. CUOTA DE MERCADO SEGÚN NÚMERO DE CLIENTES	115
Tabla 54: Cuota mercado de los operadores según número clientes (Diciembre 2000).	116
B.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR	116
B.2.2.1. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN LA FACTURACIÓN (PERIODO 1999-2000)	116
Tabla 55: Evolución de los operadores (1998-2000) (en mill. Euros).	117
Tabla 56: Evolución de los operadores (1999-2000) (en número clientes).	118
B.2.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN EL NÚMERO DE CLIENTES (PERIODO 1999-2000)	119
B.2.3. PRECIO	119
Tabla 57: Telefonía Fija. Evolución facturación por tipo de tráfico (1998-2000) (en mill. Euros).	119
Tabla 58: Telefonía Fija. Acceso indirecto (excepto Telefónica) (Junio 2001).	120
Tabla 59: Competitividad de los operadores en precios (Junio 2001).	121
B.2.4. PRODUCTO	122
Tabla 60: Cuadro resumen de los principales operadores en España. Cartera de productos (Diciembre 2000).	122
Tabla 61: Competitividad de los operadores en producto (Diciembre 2000).	123
B.2.5. MERCADO OBJETIVO	123
Tabla 62: Distribución del gasto por segmentos de mercado (2000).	124
Tabla 63: Cuadro resumen de los principales operadores en España. Mercado objetivo (Diciembre 2000).	124
Tabla 64: Competitividad de los operadores en mercado objetivo (Diciembre 2000).	125
5.3. ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS MATRICES RELEVANTES	125
5.3.1. MATRIZ ATRACTIVIDAD – COMPETITIVIDAD	125
Figura 23: Matriz "Atractividad del sector – Competitividad de los operadores" (2001).	127
Figura 24: Matriz Atractividad del sector – Competitividad de los operadores" (2000).	128
5.3.2. MATRIZ DINAMISMO - CRECIMIENTO DEL SECTOR	129
Figura 25: Matriz "Dinamismo - Crecimiento global del sector" (2001).	129
Figura 26: Matriz "Dinamismo - Crecimiento global del sector" (2000).	130
5.3.3. MATRIZ CUOTA DE MERCADO - EVOLUCIÓN DEL OPERADOR	131
Figura 27: Matriz "Cuota mercado total – Evolución anual global del operador" (2001).	132
Figura 28: Matriz "Cuota mercado total – Evolución anual global del operador" (2000).	133
5.3.4. MATRIZ FACTURACIÓN – CLIENTES	134
Figura 29: Matriz "Evolución anual facturación – Número de clientes por operador" (2001).	135
Figura 30: Matriz "Evolución anual facturación – Número de clientes por operador" (2000).	136

5.3.5. MATRIZ PRECIO – PRODUCTO	137
Figura 31: Matriz “Competitividad en Precio – Producto” (2001).	138
Figura 32: Matriz “Competitividad en Precio – Producto” (2000).	139
5.3.6. MATRIZ MERCADO OBJETIVO – PRECIO	140
Figura 33: Matriz “Competitividad en Precio - Mercado objetivo” (2001).	140
Figura 34: Matriz “Competitividad en Precio - Mercado objetivo” (2000).	141
5.3.7. MATRIZ MERCADO OBJETIVO – PRODUCTO	142
Figura 35: Matriz “Competitividad en Producto - Mercado objetivo” (2001).	143
Figura 36: Matriz “Competitividad en Producto - Mercado objetivo” (2000).	144
5.4. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL MODELO EN ESTUDIO	144
Figura 37: Gráfico de distancias cuantitativas en ventajas competitivas (2001).	146
Tabla 65: Cuadro resumen estrategias por operador.	147
<i>PARTE III: FACTORES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA.</i>	149
6. <i>EL PROCESO DE COMPRA: LA PREVENTA</i>	149
6.1. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ANTES DE LA COMPRA	149
Tabla 66: Servicios finales Telefonía Fija-Voz. Distribución segmentos de mercado (2001).	153
6.2. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN DE COMPRA	154
7. <i>EVALUACIÓN DE LA COMPRA: LA POSTVENTA</i>	159
7.1. COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	159
Figura 38: Potencial de compra del cliente.	163
7.2. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	165
Tabla 67: Evaluación de compra.	166
Tabla 68: Tipos de satisfacción, según evaluación de la experiencia.	167
Figura 39: Proceso de Disconfirmación.	168
Tabla 69: Definiciones del concepto de valor.	169
Tabla 70: Beneficios y sacrificios del valor percibido.	170
Figura 40: Modelo de comportamiento relacional basado en el concepto de valor.	175
7.3. LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	179
Tabla 71: Definiciones del concepto de fidelización de clientes.	181
Figura 41: Relación entre la satisfacción del cliente y su fidelización.	182
7.3.1. LA CALIDAD COMO FACTOR DE FIDELIZACIÓN	189
7.3.2. LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	197
7.3.2.1. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	199
Figura 42: Elementos de un Programa de Fidelización.	200

Tabla 72: Matriz Frecuencia / Importe de la ventaja.	201
Figura 43: Fuentes de un Sistema de Información.	203
7.3.2.2. FASES DE CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	206
7.3.2.3. CÓMO MEDIR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN	207
8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE OPERADORES	209
8.1. PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS: DELPHI	209
8.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DELPHI	211
8.2.1. CALENDARIO DE REALIZACIÓN	212
Tabla 73: Cronograma del Estudio	213
8.2.2. CUESTIONARIOS	213
8.3. RESULTADOS DEL MODELO DELPHI	214
8.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL PANEL DE EXPERTOS	214
Figura 44: Años de experiencia en el sector.	214
Figura 45: Cargo que desempeña en la empresa.	215
8.3.2. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES	215
Figura 46: (Pregunta 1) Apertura del sector a la competencia (distribución %).	216
Tabla 74: (Pregunta 1) Apertura del sector a la competencia (tabla de frecuencias).	217
Figura 47: (Pregunta 2) Medidas para favorecer la competencia.	218
Tabla 75: (Pregunta 2) Medidas para favorecer la competencia (tabla de frecuencias).	218
8.3.3. COMPORTAMIENTO DE LAS GRANDES EMPRESAS EN MATERIA DE TELECOMUNICACIONES	220
Figura 48: (Pregunta 3) Número de operadores contratados por una gran empresa (distribución %).	220
Figura 49: (Pregunta 4) Gasto anual en telecomunicaciones de una gran empresa (distribución %).	221
Figura 50: (Pregunta 5) Porcentaje de gasto de una gran empresa destinado a otros operadores (distribución %).	221
Tabla 76: (Pregunta 5) Porcentaje de gasto de una gran empresa destinado a otros operadores (tabla de frecuencias).	222
Figura 51: (Pregunta 6) Motivos de una gran empresa para cambiar de operador.	223
Tabla 77: (Pregunta 6) Motivos de una gran empresa para cambiar de operador (tabla de frecuencias).	223
Figura 52: (Pregunta 7) Motivos de una gran empresa para no cambiar de operador.	225
Tabla 78: (Pregunta 7) Motivos de una gran empresa para no cambiar de operador (tabla de frecuencias).	226
8.3.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE FIDELIZACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS	228
Figura 53: (Pregunta 8) Factores más importantes y grado de satisfacción percibido.	230
Figura 54: (Pregunta 8) Otros factores importantes y grado de satisfacción percibido.	230
Figura 55: (Pregunta 8) Principales factores: Satisfacción neta.	231

Figura 56: (Pregunta 8) Otros factores: Satisfacción neta.	231
Figura 57: Árbol jerárquico del modelo Delphi.	233
Figura 58: Resultado global del modelo Delphi.	233
Figura 59: Matriz "Importancia – Satisfacción percibida".	234
Figura 60: Matriz "Importancia – Grado de Satisfacción".	234
Figura 61: (Pregunta 9) Factores que producen mayor satisfacción.	235
Figura 62: Matriz "Selección – Importancia".	236
Figura 63: Matriz "Selección – Satisfacción percibida".	236
Figura 64: Matriz "Selección – Grado de Satisfacción".	237
Figura 65: (Pregunta 10) Grado de satisfacción total de la empresa con su operador actual (distribución %).	238
Tabla 79: (Pregunta 10) Grado de satisfacción total de la empresa con su operador actual (tabla de frecuencias).	238
<i>PARTE IV: CONCLUSIONES DE LA TESIS DOCTORAL</i>	239
<i>9. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS</i>	239
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	243
<i>ANEXOS</i>	
ANEXO 1: Modelo AHP (2001).	
ANEXO 2: Modelo AHP (2000).	
ANEXO 3: Cuestionario Ronda 1.	
ANEXO 4: Cuestionario Ronda 2.	
ANEXO 5: Tablas de frecuencias estudio Delphi.	

PARTE I: PRESENTACIÓN

1. OBJETIVO DE LA TESIS DOCTORAL. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

La ruptura del monopolio de las telecomunicaciones en España ha motivado la aparición de numerosas empresas deseosas de participar de las abundantes oportunidades de mercado existentes en el sector y buscar un posicionamiento firme que les permita desarrollar su actividad de forma progresiva y estable, a pesar de las fuertes barreras con las que se encuentran y que inevitablemente tienen que superar sin apoyo de los operadores establecidos.

Este resurgir de las telecomunicaciones ha provocado un fervor y entusiasmo, en algunos casos excesivo, que ha dificultado a los clientes conocer con claridad la oferta existente ante la gran cantidad de nuevas empresas que bombardean constantemente con masivas campañas publicitarias y agresivas promociones. Este "ataque" al que se encuentran sometidos los consumidores provoca un fuerte dinamismo en el sector por la avalancha de nuevos clientes que demandan los productos que constantemente se están lanzando y por su volatilidad al cambiarse de operador ante una oferta irresistible.

Las empresas del sector, debido a la gran competencia existente, invierten una parte cada vez mayor de su presupuesto en conseguir nuevos clientes. Sin embargo, para mantener sus actuales cuotas de mercado no es suficiente porque en este momento es decisivo retener el mayor número de clientes actuales, lo que requiere realizar un gran esfuerzo para cumplir con todas las expectativas que cada cliente ha depositado en la marca. La competitividad de empresas y marcas ha conseguido que lo que antes era visto por el cliente como un valor añadido a sus expectativas en cualquier acto de compra, se convierta en algo esperado e indispensable para su toma de decisiones. Por tanto, aunque en un principio para los operadores entrantes podía resultar muy atractiva esta turbulencia de mercado pues su principal objetivo era captar clientes de forma masiva, a medida que la situación se estabiliza, su estrategia ha de orientarse a mantener y fidelizar a sus usuarios, para evitar posibles "fugas". Y para ello, es

imprescindible conocer qué valoran los clientes y qué les motiva para continuar con un operador. Además, si tenemos en cuenta que, en gran parte de los casos, un cliente cambia de operador antes de que este haya amortizado el esfuerzo económico realizado para captarlo, tanto en despliegue de infraestructuras como en acciones de marketing, la conclusión es clara: la fidelización de los clientes es, sin duda, una prioridad para las empresas de tecnología.

Por ello, se plantea el desarrollo de una tesis doctoral con el objetivo de identificar cuáles son los *factores clave para lograr la fidelización de los clientes*, y de una forma más concreta, los relativos al mercado empresarial de la gran empresa por las características particulares que definen su perfil respecto al residencial y por el peso de este segmento dentro del sector. Sin embargo, previo a la definición de estos factores, resulta necesario identificar a los principales operadores participantes en el sector y establecer cuál es su posicionamiento estratégico, desde el punto de vista de marketing, según las acciones comerciales que desarrollan.

La inexistencia de estudios y documentación relativa a la situación expuesta en la presente tesis doctoral supone un problema importante, sobre todo en un mercado con tan elevado grado de incertidumbre como es el sector de las telecomunicaciones.

En una primera fase, y como base para el desarrollo del objetivo principal de la investigación, se realizará un estudio sectorial pormenorizado de los agentes involucrados en cada tipo de negocio asociado a las telecomunicaciones (telefonía fija, telefonía móvil, servicios de internet y servicios audiovisuales), tanto enfocado desde el punto de vista de la oferta (competidores) como de la demanda (segmentos de mercado), a partir del cual se establecerán, de forma objetiva, criterios explicativos que nos permitan realizar un estudio comparativo de los operadores más representativos a través de la utilización de la Matriz de Atractividad-Competitividad de McKinsey (Copeland, Koller and Murrin (2000), una metodología que aunque clásica, está suficientemente probada y demostrada su solidez, así como su válida aplicación en problemas de toma de decisión multicriterio.

La modelización de la Matriz de McKinsey se ha desarrollado, de forma paralela, mediante AHP y ELECTRE, métodos de decisión multicriterio discreta que nos han permitido contrastar los resultados obtenidos y verificar la robustez del modelo. El AHP es un proceso analítico-jerárquico desarrollado por Saaty en 1977 en la Wharton Business School, basado en la asignación de un árbol jerárquico con criterios alternativos (Saaty, 1980). Asimismo, utilizando el autovector y autovalor de la matriz de criterios alternativos se obtiene una solución priorizada y un índice de inconsistencia, lo que da una mayor robustez al modelo. Un enfoque alternativo ofrece ELECTRE, proceso de agregación multicriterio desarrollado en Francia por el profesor B. Roy en los años 60, basado en relaciones binarias llamadas de sobreclasificación y en los conceptos de concordancia y discordancia con una hipótesis de sobreclasificación dada (Roy, 1985).

Los gráficos de la Matriz de Atractividad-Competitividad no muestran posiciones en valores absolutos de los operadores preseleccionados como alternativas, sino que reflejan posiciones relativas que permitan su comparación según los criterios establecidos en las coordenadas.

Una vez realizado el análisis gráfico del modelo, se expondrán las principales reflexiones de este estudio introductorio y se definirán las estrategias actuales y previsiones futuras, así como la evolución sufrida por los operadores durante los últimos años para alcanzar un posicionamiento óptimo dentro del mercado.

A continuación, en una segunda fase, y centrándonos en el objetivo principal de este proyecto de tesis doctoral, se analizará tanto el comportamiento de los consumidores durante el proceso de toma de decisión de compra como, después de la venta y una vez convertidos en clientes, los relacionados con su evaluación a través de la valoración de su grado de satisfacción, por su alto grado de correlación con la fidelización de los clientes.

Para la identificación de los factores explicativos de la fidelización de los clientes, y ante las limitaciones de las técnicas de previsión tradicionales y aquellas grupales basadas en la interacción directa de la información subjetiva, se ha optado por la

aplicación del método Delphi, desarrollado por Dalkey y Helmer en la Rand Corporation en 1951, entendido como un proceso sistemático e iterativo encaminado hacia la obtención de las opiniones, y si es posible del consenso, de un grupo de expertos (Landeta, 1999).

A partir de sucesivas rondas de entrevistas personales a los expertos, que por sus características profesionales se ajusten al perfil definido para formar parte del grupo de participantes, se efectuará un tratamiento estadístico sobre las estimaciones individuales para obtener una respuesta estadística de grupo. Antes del comienzo de cada nueva ronda, los expertos dispondrán, al menos, de los resultados alcanzados en la precedente, pudiéndose facilitar información adicional que ayude al proceso por iniciativa del investigador o de los participantes, si se considerase necesario. Con una retroalimentación controlada de la información y manteniendo el anonimato de los participantes en el proceso de grupo, se podrán eliminar gran parte de los efectos psicológicos no deseados que se dan en los grupos de discusión cara a cara, sin renunciar por ello a sus principales ventajas.

Una vez concluido el estudio Delphi, se mostrarán sus resultados con la identificación de aquellos factores que condicionan la fidelización de las grandes empresas como principales demandantes de servicios de telecomunicaciones.

Por último, se mostrarán las principales conclusiones derivadas del proceso de investigación, con la finalidad de contrastar las hipótesis iniciales establecidas como objetivo de esta tesis doctoral y que se formulan a continuación:

- **HIPÓTESIS 1:** Los operadores entrantes en el sector de las telecomunicaciones implantan estrategias comerciales competitivas genéricas y clásicas, para lograr un posicionamiento estable en el mercado.
- **HIPÓTESIS 2:** En el sector de las telecomunicaciones en España sólo existen tres posibles estrategias a seguir por los operadores participantes: estrategia como operador global dominante, estrategia como operador global alternativo y estrategia como operador de nicho.

- **HIPÓTESIS 3:** Los clientes del segmento empresarial que tienen contratados sus servicios de telecomunicaciones con el operador dominante se mantienen fieles porque se encuentran plenamente satisfechos con los servicios recibidos por éste.

- **HIPÓTESIS 4:** En el sector de las telecomunicaciones en España, los clientes del segmento empresarial consideran que la calidad del servicio es el principal factor de fidelización hacia su operador de servicios de telecomunicaciones.

PARTE II: COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA

2. UNIDADES DE NEGOCIO EN EL SECTOR.

Sin duda, una de las mayores dificultades que se le presentan a cualquier competidor en el mercado de las telecomunicaciones es el de “educar” a los clientes actuales y potenciales. El cambio del concepto “telefonía” al de “telecomunicaciones¹”, no es fácil para un usuario al que le resulta difícil entender lo que ocurre más allá de la roseta de su teléfono.

Las propias empresas que ofrecen los servicios de telecomunicaciones deben ayudar a sus clientes a entender cuáles son los beneficios de los “productos” que ofrecen. Habitualmente se trata de todos aquellos servicios relacionados con la telefonía fija y móvil, el acceso y uso de la red internet y los contenidos audiovisuales de televisión y radio. Para ello, tienen que analizar la problemática desde “afuera” (la mente de los clientes) hacia “adentro” (la empresa), aprendiendo a pensar con la mentalidad del cliente y no con la suya, que conoce lo que ofrece. Cuando un cliente tiene ya el hábito de comprar y utilizar algún tipo de producto o servicio (como la telefonía fija clásica), el esfuerzo comercial debe dirigirse a ofrecerle el nivel de prestaciones y calidad adecuados, y buscar la forma de que perciba la oferta de manera diferencial y preferente en relación con la que ofrecen los competidores. A diferencia de otros bienes de consumo, los productos tecnológicos son muy complejos, no hay hábito de consumo, no son baratos y evolucionan a gran velocidad.

Entre los servicios que componen el sector de las telecomunicaciones en España (ver Tabla 1), pasaremos a describir, por su vital importancia, la situación del mercado de la

¹ La Ley General de Telecomunicaciones 11/1998, de 24 de abril, define Telecomunicaciones como “toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o informaciones de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos”. Su ámbito de aplicación resulta más amplio, abarcando entre otros los servicios de telefonía, concepto tradicionalmente ligado a las comunicaciones telefónicas de voz y/o fax (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 1998).

telefonía fija, la telefonía móvil, los servicios de acceso a internet y los servicios audiovisuales ofrecidos por los operadores participantes.

TABLA 1.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA											
MERCADO GLOBAL											
Evolución Facturación por Servicios											
VALOR DE MERCADO (Mill. Euros)											
	Año 1998		Año 1999		Año 2000		Año 2001		Varia ción 99/98	Varia ción 00/99	Varia ción 01/00
TOTAL (*)	17.670	% Cuota	21.035	% Cuota	24.783	% Cuota	28.217	% Cuota	19,0%	17,9%	13,9%
SUBTOTAL (**)	15.025	67,6	17.550	100,0	20.962	100,0	22.516	100,0	16,7%	19,4%	7,4%
	100		100		100		100,00				
Telefonía Fija	7.693	51,2	8.195	46,7	8.176	39,0	8.691	38,6	6,4%	-0,2%	6,3%
Telefonía Móvil	2.464	16,4	3.715	21,2	4.894	23,3	6.316	28,1	50,8%	31,7%	29,1%
Servicios	-	-	3.324	18,9	4.477	21,4	3.810	16,9	-	34,7%	14,9%
Audiovisuales	-	-	820	4,7	949	4,5	1.028	4,6	-	15,8%	8,3%
Alquiler Circuitos	-	-	599	3,4	650	3,1	817	3,6	-	8,5%	25,7%
Comunicaciones	-	-	540	3,1	570	2,7	776	3,4	-	5,4%	36,2%
Corporativas	-	-	198	1,1	187	0,9	247	1,1	-	-5,7%	31,8%
Transmisión Datos	-	-	90	0,5	281	1,3	466	2,1	-	214,1%	65,5%
Tte./difusión señal	-	-	77	0,4	83	0,4	103	0,5	-	11,8%	24,2%
audiovisual	-	-	*	*	696	3,3	264	1,2	-	-	62,1%
Acceso a Internet	-	-	*	*	696	3,3	264	1,2	-	-	62,1%
Satélite	-	-	*	*	696	3,3	264	1,2	-	-	62,1%
Otros servicios	-	-	*	*	696	3,3	264	1,2	-	-	62,1%

(*) Incluye: servicios finales, servicios intermedios (servicios de interconexión), venta de terminales y subvención pública.
(**) Sólo incluye servicios finales

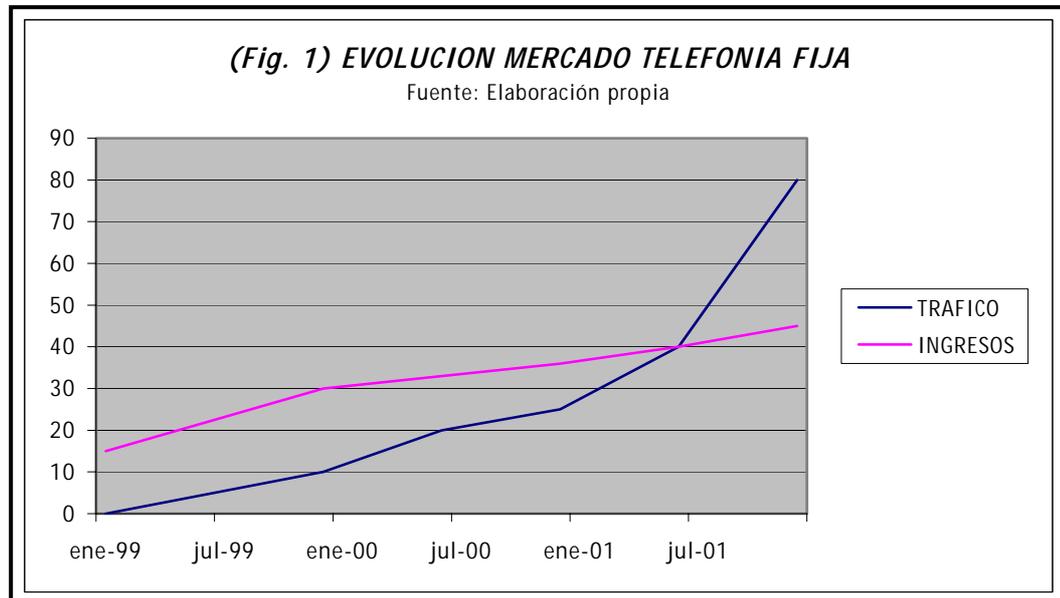
Fuente: CMT (2000 y 2001) y elaboración propia.

2.1. TELEFONÍA FIJA:

El servicio telefónico, en general, abarca todas las actividades destinadas a prestar servicios de comunicación de voz y datos entre los usuarios de terminales telefónicos conectados, tanto de carácter privado (teléfono particular, fax, PC, etc.) como público (explotación de cabinas telefónicas situadas en la vía pública o en el interior de establecimientos comerciales). Este servicio permite al usuario realizar o recibir llamadas y establecer comunicaciones de voz (también fax y datos mediante la

utilización de módems) entre dos o más puntos cualesquiera de la red telefónica nacional o internacional, así como disponer de una serie de aplicaciones de carácter optativo (números inteligentes, contestador automático, multiconferencia, desvío de llamadas, etc.) que amplían la oferta de servicios y funcionalidades habituales.

Se trata del producto más tradicional, maduro y de uso generalizado del sector. Según estimaciones de la CMT en su informe del año 2001, el mercado de telefonía fija en general ascendió en 2001 a 8.691 millones de euros, lo que representa un incremento del 6,35% en términos de valor, manteniendo la mayor participación sobre el valor total del mercado y recuperando la tendencia positiva que había perdido en 2000 cuando se produjo un leve descenso del 0,23%. Este cambio ha sido motivado por el incremento del precio medio del mercado de la cuota de abono mensual, producto de la instalación de competencia en el acceso telefónico desde los hogares (bucle local) y del fuerte incremento del tráfico (ver Tabla 1).



Cuando un mercado se aproxima a la saturación, hablamos de madurez de mercado. Entonces las posibilidades de captación de clientes disminuyen de forma significativa y el esfuerzo inversor de los operadores deja de estar orientado a la extensión territorial del servicio para concentrarse en la explotación del producto al máximo, introduciendo

nuevos servicios que generen mayor tráfico y, consecuentemente, en adaptar la capacidad de la red al nuevo tráfico, reduciendo a su vez las ineficiencias. En ese momento la política comercial de los operadores se orienta a promocionar el consumo y mejorar la calidad de los clientes incrementando su valor, más que a captar más cuota de mercado.

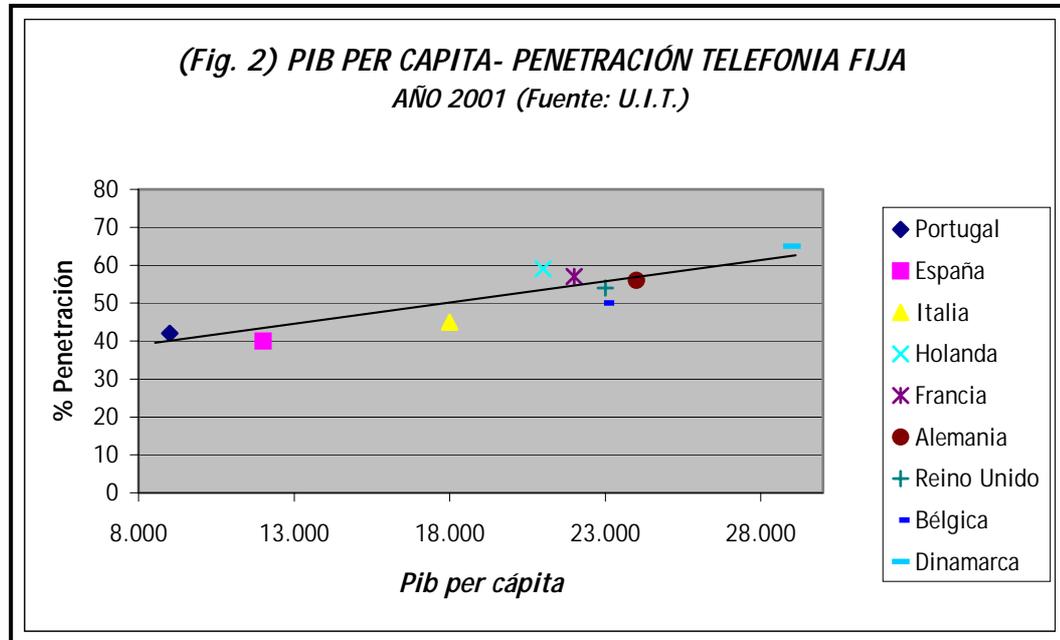
En el caso de la telefonía fija esta etapa de madurez (bajo crecimiento del número de consumidores) ha supuesto que la curva de consumo (minutos de tráfico) creciera más rápidamente que la curva de los ingresos, siendo necesario muchos minutos de tráfico no tanto para incrementar los ingresos sino para mantener los mismos niveles, como puede verse en la Figura 1, donde se aprecia cómo el inicio de la liberalización en diciembre de 1998 favorece una reducción de los precios a la vez que se incrementa exponencialmente el tráfico (elasticidad de la demanda).

Sin embargo, el descenso de los precios del servicio y el mayor desarrollo de otras formas de comunicación han originado en los últimos años una disminución de su peso específico en el mercado. Así, entre 1996 y 2001 la cuota de participación de la telefonía básica se redujo en 36 puntos porcentuales, al pasar del 74,6 al 38,6%. Las principales razones de este moderado aumento de la facturación serían, por una parte, el creciente grado de competencia existente en este mercado, que hace disminuir los precios en mayor medida que el incremento de tráfico generado (baja el ingreso medio por minuto facturado); y por otra parte, la fuerte competencia existente por parte de los servicios de telefonía móvil, especialmente en el segmento residencial.

La penetración de la telefonía fija en España en relación con la media europea y nuestro PIB per cápita muestra que la demanda de líneas se sitúa cerca de un 16% por debajo de la media de la Unión Europea, a diferencia de la telefonía móvil (ver Figura 2).

En todo mercado que se abre a la competencia, los operadores entrantes, en una primera fase de implantación y consolidación en el mercado, ofrecen servicios similares a los ya existentes y ganan clientes a costa del operador establecido, por lo que la cifra global del negocio de dicho mercado crece poco. Posteriormente, cuando los operadores entrantes ya se encuentran más asentados, se produce una innovación y expansión de su oferta comercial mediante el desarrollo de nuevos productos cada vez más

innovadores que hace que la base de negocio crezca y se dé un mayor incremento de la cifra de negocio.



Así, España aún estaría en esa primera fase de implantación en el mercado de los operadores entrantes, los cuales (excepto los operadores de cable) ofrecen servicios de telefonía en la modalidad de acceso indirecto² sin cobrar cuotas de alta ni de abono debido al escaso desarrollo de redes de acceso alternativas a las de Telefónica, a la espera de entrar definitivamente en esa segunda fase de repunte de los ingresos con el despliegue de redes propias.

Desde la apertura del mercado de telefonía básica en enero de 1998 se han producido numerosos cambios:

- Notables rebajas en las tarifas provinciales, interprovinciales e internacionales. Por el contrario, el precio de las llamadas metropolitanas se ha visto incrementado, especialmente en los denominados horarios punta y normal.

² El servicio de telefonía con acceso indirecto permite que un operador haga uso de la infraestructura que actualmente dispone otro operador (normalmente Telefónica) para dar servicio de telefonía fija al usuario final mediante la marcación, por parte del usuario llamante, de un prefijo previo al número geográfico destino de la llamada.

- La puesta en práctica de una serie de planes de descuentos para particulares y empresas por parte de Telefónica.
- La eliminación del coste de establecimiento de llamada por ciertos operadores en algunos tipos de llamadas.
- El cambio del sistema de tarificación de pasos a segundos.
- La utilización del medio publicitario como elemento decisivo para la captura de clientela.
- Nuevo Plan Nacional de Numeración, por el que los números pasan a ser de 9 cifras.
- La total liberalización del sector mediante la preselección del operador de telefonía fija para todo tipo de llamadas, incluidas las metropolitanas, y la apertura del bucle local de abonado³.
- El lanzamiento de la tarifa plana telefónica con motivo del incremento en el uso de los servicios de internet.

Cabe mencionar que las tarifas de telefonía de larga distancia han “subvencionado” tradicionalmente a las de ámbito local, si bien el nuevo escenario de competencia aconseja acercar las tarifas a los costes, lo que continuará traduciéndose en un aumento de las tarifas locales y una reducción de las provinciales, nacionales e internacionales.

Es relevante señalar que las reducciones del precio medio se alejan de manera sensible, en muchos casos, de las reducciones nominales impuestas por la regulación de precios al operador dominante, tanto en términos de tráfico como de cuota de abono.

³ El bucle local de abonado es el par de hilos de cobre que une la central o la centralita privada con el teléfono o extensión del usuario y sirve de transporte de información, señalización y alimentación. Desde el punto de vista legal, podemos hablar del conjunto de elementos que forman parte de la red pública telefónica fija que conectan el punto de terminación de red, donde finaliza la responsabilidad del operador dominante, con el repartidor general o instalación equivalente de la central local de la que depende (Ministerio de Ciencia y Tecnología, Real Decreto 2456/2000, de 22 de Diciembre).

TABLA 2.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA												
TELEFONIA FIJA												
Evolución Facturación por tipo de Tráfico												
VALOR DE MERCADO (Mill. Euros)												
	Año 1998		Año 1999		Año 2000		Año 2001		Evolu ción 98/97	Evolu ción 99/98	Evolu ción 00/99	Evolu ción 01/00
TOTAL (*)	7.693	% Cuota	8.195	% Cuota	8.176	% Cuota	8.695	% Cuota	8,2%	6,5%	-0,2%	6,4%
SUBTOTAL (**)	5.980		6.362		5.667		6.045		9,9%	6,4%	-10,9%	6,7%
	100		100		100		100					
Metropolitanas	1.497	25,0%	1.714	26,9%	1.495	26,4%	1.770	29,3%	23,2%	14,5%	-12,8%	18,4%
Larga Distancia (1):	4.237	70,9%	4.327	68,0%	3.738	66,0%	3.797	62,8%	5,9%	2,1%	-13,6%	1,5%
Interprovinciales	1.743	29,1%	1.409	22,2%	824	14,5%	828	13,7%	-8,8%	-19,1%	-41,6%	0,5%
Provinciales	679	11,4%	619	9,7%	462	8,2%	419	6,9%	-0,9%	-8,8%	-25,3%	-9,4%
Internacionales	709	11,9%	754	11,9%	655	11,6%	820	13,6%	22,9%	6,4%	-13,2%	25,1%
Fijo-Móvil	1.106	18,5%	1.545	24,3%	1.798	31,7%	1.731	28,6%	34,3%	39,7%	16,4%	-3,7%
Resto Llamadas (***):	240	4,0%	320	5,0%	434	7,7%	479	7,9%	8,1%	33,3%	35,5%	9,3%
Red Inteligente	-	-	215	3,4%	370	6,5%	399	6,6%	-	-	72,4%	7,9%
Otros Servicios	-	-	106	1,7%	64	1,1%	80	1,3%	-	-	-39,2%	23,8%
(*) Cifra global de ingresos por conceptos facturados: tráfico, cuotas altas y abono de servicios												
(**) No tiene en cuenta los ingresos por cuotas de alta y abono de los servicios												
(***) No se dispone de información desglosada de Red Inteligente en el año 1998.												
(1) Incluye: interprovinciales, provinciales, internacionales, fijo-móvil												
(2) TELEFONIA USO PUBLICO: cifras incluidas en el total Mercado FIJO.												
Fuente: CMT (2000 y 2001).												

Destacar la importancia en la facturación de los siguientes conceptos:

- **Llamadas de fijo a móvil**, dado el explosivo crecimiento del parque de terminales y el mantenimiento de los precios de dichas llamadas por los elevados costes de interconexión, lo que dificulta una posible rebaja sustancial en los precios finales.
- **Llamadas metropolitanas**, por ser el medio para acceder a Internet por gran parte de los usuarios del segmento residencial.
- **Llamadas a números de inteligencia de red**, debido al auge de este tipo de servicios (números 90x).

Al analizar la evolución de los ingresos por tráfico según el tipo de llamada (ver Tabla 2), se observa que el incremento del 6,67% de estos viene marcado por la evolución de los ingresos por llamadas metropolitanas, con valores del 12,7% para las de voz y del 34,35% para las de acceso a Internet.

Igualmente aumentan los ingresos por llamadas de larga distancia internacional un 25,12%, mientras que se reducen los ingresos por llamadas provinciales y por móviles, por la regulación en los precios de llamadas a móviles y la sustitución de las llamadas de fijo a móvil por las de móvil a móvil.

TABLA 3.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA									
TELEFONIA FIJA									
Evolución % Cuota Operadores por tipo de Tráfico									
CUOTAS DE MERCADO POR OPERADOR Y TIPO DE TRAFICO - AÑO 2001									
	TOTAL	METRO POLITA NAS	LARGA DISTAN CIA (1)	INTER PROVIN CIALES	PROVIN CIALES	INTER NACIO NALES	FIJO- MOVIL	RED INTELI GENTE	RESTO LLAMA DAS
Millones de Euros	6.045,48	1.770,11	3.796,85	827,52	418,66	819,51	1.731,16	398,88	79,64
	100%	29,3%	62,8%	13,7%	6,9%	13,6%	28,6%	6,6%	1,3%
TELEFONICA	84,2%	88,3%	80,6%	80,8%	84,3%	82,8%	79,4%	94,1%	100,0%
OTROS OPERADORES	15,8%	11,7%	19,1%	19,2%	15,7%	17,2%	20,6%	6,2%	0,0%
<i>Auna</i>	5,72%	6,88%	5,62%	5,56%	5,66%	4,22%	6,37%	2,64%	-
<i>Lince Telec. (Uni2)</i>	2,37%	0,82%	3,26%	3,69%	3,40%	3,80%	4,61%	1,25%	-
<i>Jazz Telecom</i>	1,75%	0,73%	2,45%	3,01%	2,05%	2,47%	2,31%	-	-
<i>Grupo ONO</i>	0,87%	0,75%	0,30%	-	-	-	-	0,94%	-
<i>Euskaltel</i>	0,73%	0,25%	1,07%	1,74%	0,80%	-	1,35%	-	-
<i>Aunacable</i>	0,55%	0,23%	0,30%	-	-	-	-	0,31%	-
<i>Comunitel Global</i>	0,53%	-	0,33%	-	-	1,54%	-	-	-
<i>BT Ignite España</i>	0,46%	0,20%	0,29%	-	-	-	-	0,32%	-
<i>ALO Comunicaciones</i>	0,46%	-	0,21%	-	-	-	-	-	-
<i>Ola Internet</i>	0,37%	-	0,18%	-	-	-	-	-	-
<i>Vodafone</i>	0,34%	0,18%	0,30%	-	-	-	-	-	-
<i>Resto</i>	1,62%	1,65%	5,10%	5,15%	3,81%	5,13%	5,92%	0,74%	-

(1) Interprovinciales, provinciales, internacionales, fijo-móvil

Fuente: CMT (2001)

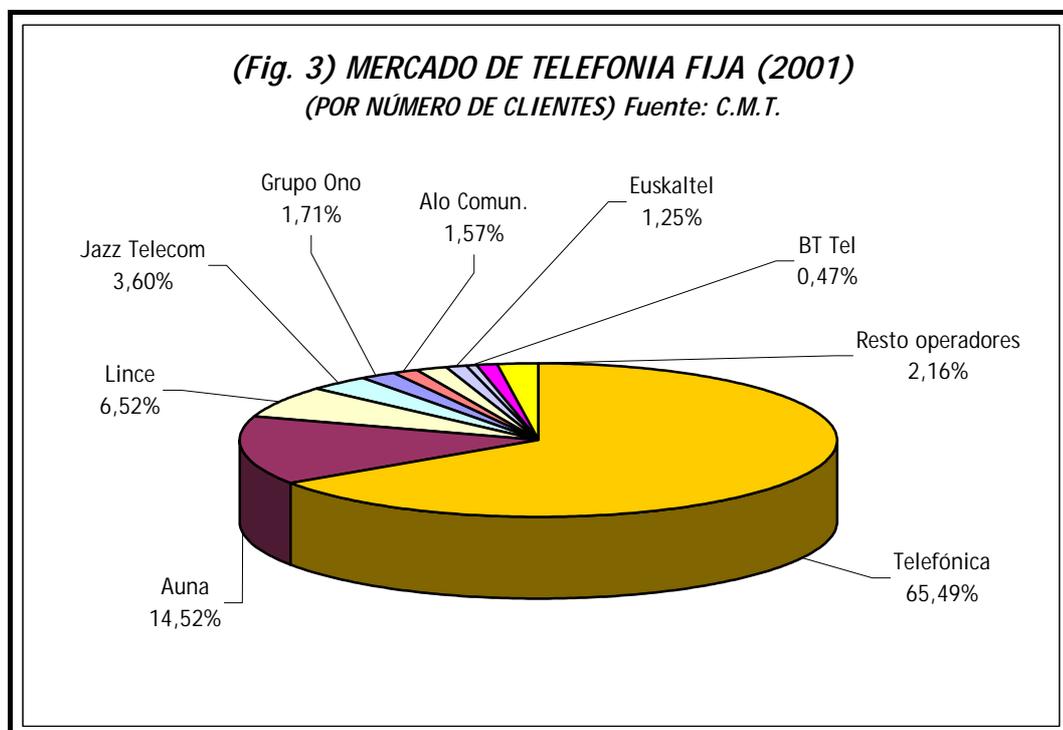
En el mercado de las llamadas internacionales compiten también muchos operadores mediante la modalidad de tarjetas prepago ("refiling"), dominado generalmente por operadoras extranjeras vinculadas a multinacionales titulares de redes transeuropeas e

internacionales. Los principales usuarios de este tipo de servicios en España son, sobre todo, turistas y estudiantes extranjeros.

2.1.1. NÚMERO DE CLIENTES:

La CMT estima el número global de usuarios de servicios de telefonía fija en España (considerando los clientes de todos los operadores) en unos **18 millones** en 2001. Sin embargo, más del 90% de los clientes de los nuevos operadores entrantes lo son también de Telefónica, dado que prestan servicios de acceso indirecto a través de las redes del operador dominante en un porcentaje mucho más elevado que los servicios de acceso directo. Por ello, el número real de usuarios del servicio telefónico fijo es algo menor, siendo de **17,5 millones**, equivalente el número de accesos contratados.

Considerando el dato inicial (clientes totales del conjunto de operadores), en la figura 3 podemos ver el reparto entre los operadores del mercado de los servicios de telefonía fija por número de clientes.



El 78% de la cuota de mercado por número de clientes obtenida por la totalidad de los operadores entrantes corresponde a aquellos que comenzaron su actividad en 1998.

En 2001, 7 de cada 10 usuarios del servicio telefonía fija siguen siendo clientes exclusivamente de Telefónica (8 de cada 10 en 1999), aunque en realidad cerca del 95% de los clientes del servicio de acceso indirecto de los nuevos operadores entrantes se solapan con los también clientes del operador dominante.

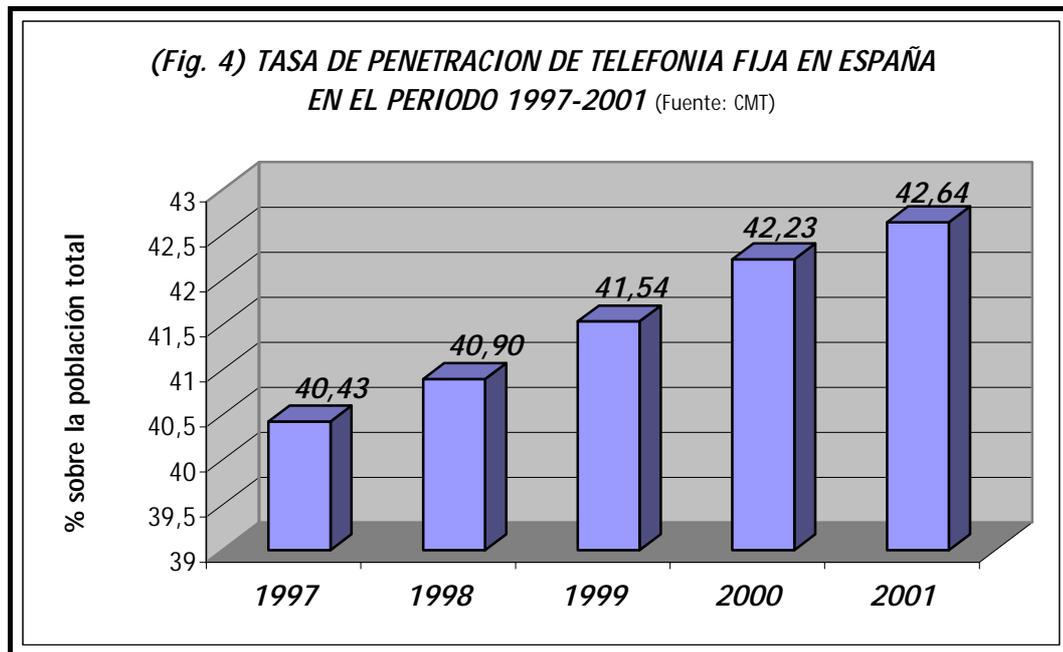
Respecto al incremento interanual en el número de clientes de acceso directo, en 2001 hay que comentar que los operadores entrantes habían conseguido 467.000 líneas de los nuevos clientes, fundamentalmente los operadores de cable con un 77%.

La evolución del ritmo de crecimiento del número de clientes totales de los operadores (con incrementos interanuales del 16,2% en la fase 1998-1999, 12,88% en 1999-2000 y del 2,5% para el período 2000-2001) manifiesta una tendencia descendente tras la irrupción, en años anteriores, de numerosos operadores de acceso indirecto que progresivamente empiezan a desplegar sus redes y a ofrecer servicios de acceso directo, con la posibilidad de contratar los servicios de varios de ellos simultáneamente.

Se observa que mientras el crecimiento relativo del número de clientes de Telefónica es bajo, el de los operadores entrantes, sin embargo, se ha incrementado de forma notable aunque los operadores que ya trabajaban durante el año 1998 han crecido proporcionalmente de manera menos vigorosa que el resto de operadores entrantes en 1999.

2.1.2. TASA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO:

Según estimaciones de la CMT, la tasa de penetración de la telefonía fija en España (teniendo en cuenta el número de usuarios reales y no el número total de clientes de todos los operadores) se fija en un **42,64%** a 31 de diciembre de 2001, con un crecimiento de tan sólo un 0,41% respecto a ejercicios anteriores (42,23% en 2000 y 41,54% en 1999), lo que supone unos 400.000 nuevos accesos directos (es decir, usuarios) en servicio (ver Figura 4).



Estas cifras reflejan una tendencia de crecimiento vegetativo con una pendiente ligeramente a la baja de la tasa de penetración de la telefonía fija, frente al fuerte crecimiento de la tasa de penetración de la telefonía móvil en nuestro país por las mismas razones que ya hemos apuntado anteriormente: ausencia de una oferta de nuevos servicios de acceso directo alternativos a los actualmente existentes y la existencia de una fuerte competencia con la telefonía móvil.

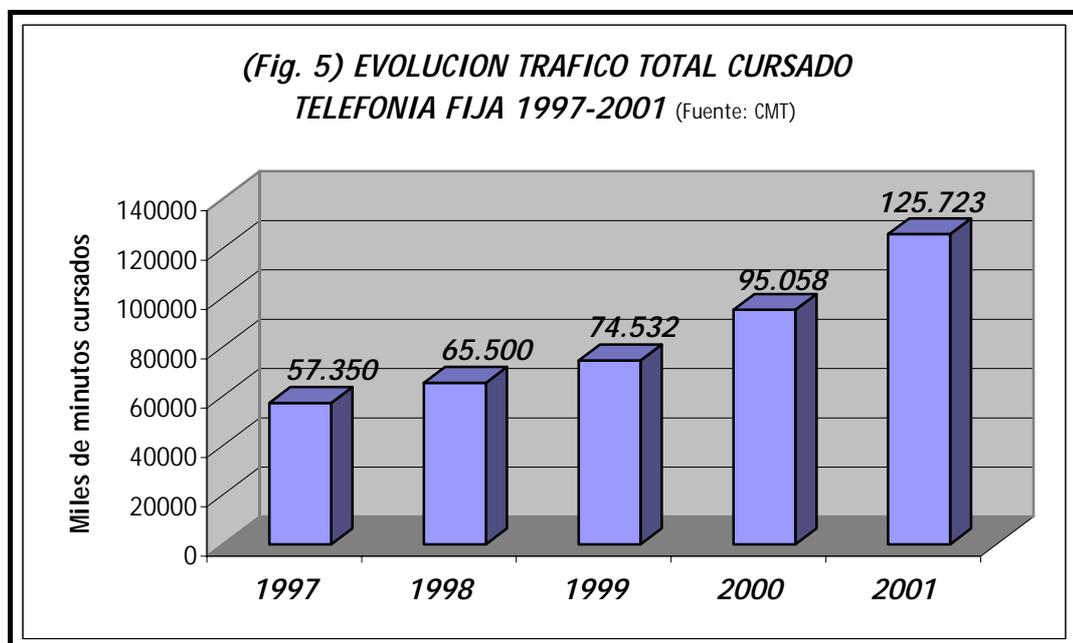
2.1.3. TRÁFICO CURSADO:

La CMT estima que en el año 2001 el tráfico total de tiempo en telefonía fija ascendió a unos **125.723 Millones** de minutos cursados (frente a los 95.058 de 2000 y los 74.532 millones de 1999).

El incremento total de tráfico cursado por las diferentes operadoras respecto al 2000 ha sido del 32,3% (27,5% para 1999-2000 y 13,88% para 1998-1999), superior al incremento de la facturación (ver Figura 5). Este aumento fue similar al ocurrido el año anterior y al igual que entonces, viene motivado por el fuerte incremento del tráfico proveniente de las llamadas de acceso a Internet. De hecho, por primera vez, el tráfico

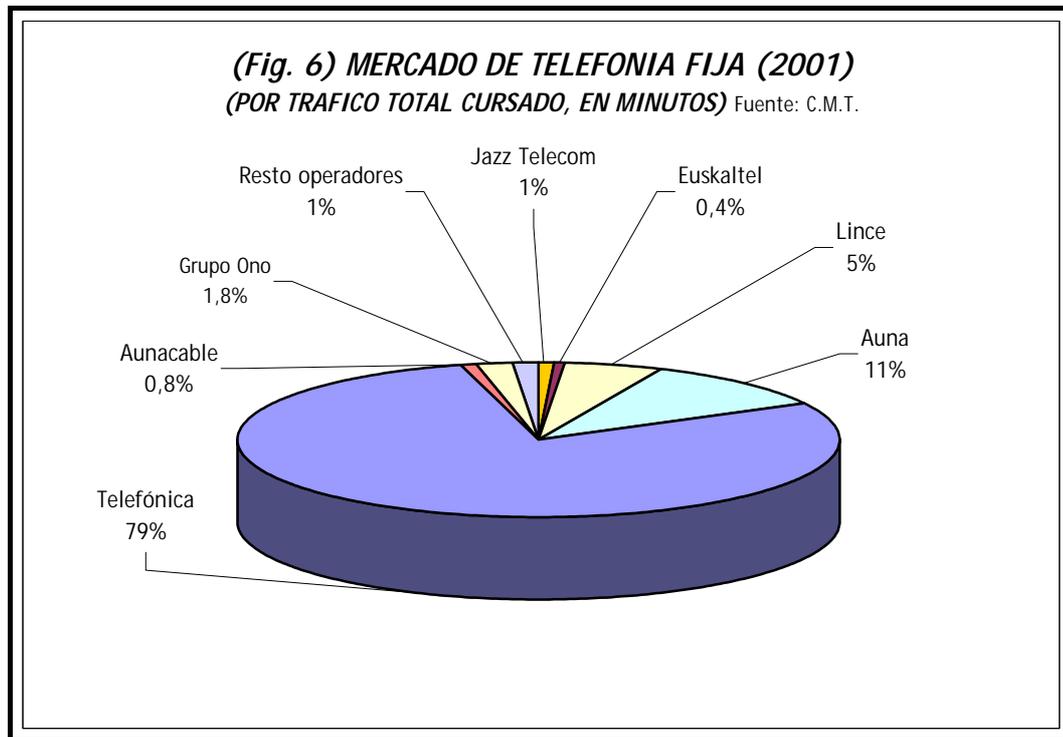
por este tipo de llamadas ha superado al tráfico metropolitano de voz y se convierte en el principal componente del tráfico con un peso del 42,63% del total, marcando la tendencia de evolución del tráfico total.

El crecimiento del tráfico por llamadas de acceso a Internet en el ejercicio 2001 fue del 76,5% (frente al moderado 16,5% de las llamadas metropolitanas de voz) marcado por el aumento en el número de usuarios de Internet y por la introducción comercial de productos no franquiciados (bonos) y productos no dependientes del tráfico, como las tarifas planas.



En lo que se refiere a la evolución de las cuotas de mercado por tráfico, destaca la importante pérdida de cuota de Telefónica en torno al 12,5% del tráfico cursado respecto a 2000 (con un 89,74%), fundamentalmente en llamadas de acceso a Internet. Esta pérdida es fruto de la importante labor comercial por parte de los nuevos operadores, si bien el Grupo Telefónica también ha decidido centrar su estrategia en el desarrollo del mercado de banda ancha, mediante la utilización de tecnología ADSL, cuyo uso no computa a efectos de tráfico a través de red telefónica conmutada.

La Figura 6 muestra la distribución del tráfico total cursado entre los operadores, así como por tipología de llamadas en la Tabla 4.



El tráfico metropolitano ha seguido predominando con mucha diferencia sobre el resto de tipos de tráfico, potenciado además por ser el medio habitual del segmento residencial para acceder a Internet y por la falta de servicios sustitutivos más económicos, aunque sólo suponga un 29% del total de ingresos de telefonía fija, justo lo contrario que lo ocurrido con las llamadas de larga distancia. De todas formas, en los hábitos de consumo influyen otras variables no estrictamente económicas como son la costumbre y el uso cotidiano de las llamadas locales.

En el segmento de llamadas internacionales se observa un elevado peso relativo respecto al tráfico internacional de los servicios móviles, pues su coste por minuto es bastante más reducido. Por el contrario, las llamadas de fijo a móvil suponen menor peso por su alto coste y la existencia de servicios sustitutivos más económicos a través de las llamadas de móvil a móvil.

TABLA 4.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA									
TELEFONIA FIJA									
Evolución % Cuota Operadores por tipo de Tráfico									
CUOTAS DE MERCADO POR OPERADOR Y TIPO DE TRAFICO - AÑO 2001									
	TOTAL	METRO POLITA NAS	LARGA DISTAN CIA (1)	INTER PROVIN CIALES	PROVIN CIALES	INTERNA CIONA LES	FIJO- MOVIL	RED INTELI GENTE	RESTO LLAMA DAS
Millones de Minutos cursados	125.723	94.498	28.266	10.057	8.669	2.684	6.856	2.651	309
	100%	75,2%	22,5%	8,0%	6,9%	2,1%	5,5%	2,1%	0,3%
TELEFÓNICA	78,63%	77,23%	61,63%	80,78%	88,12%	81,52%	79,78%	89,86%	100%
OTROS operadores	21,37%	22,77%	38,37%	19,22%	11,88%	18,48%	20,22%	10,14%	0%
<i>Auna</i>	10,61%	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Lince (Uni2)</i>	5,42%	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Grupo ONO</i>	1,85%	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Jazz telecom.</i>	0,84%	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Aunacable</i>	0,76%	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Euskaltel</i>	0,43%	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Resto</i>	1,46%	-	-	-	-	-	-	-	-
(1) Interprovinciales, provinciales, internacionales, fijo-móvil Fuente: CMT (2001) y Auna (2001).									

En definitiva, se está produciendo una discriminación del tipo de llamadas que se realiza utilizando uno u otro servicio en función de las diferencias de precios existentes: se usa predominantemente el teléfono móvil para llamar a móviles, y el teléfono fijo para llamar a fijos, al extranjero y a números de inteligencia de red (ver Tabla 5).

TABLA 5.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA				
TELEFONIA FIJA				
Evolución Tráfico Total - Periodo 1997-2001				
	Periodo 1997-1998	Periodo 1998-1999	Periodo 1999-2000	Periodo 2000-2001
TRAFICO TOTAL (En facturación)	+9,9	+6,4	-10,9%	+6,7%
<i>Llamadas metropolitanas</i>	+23,2%	+14,5%	-12,8%	+18,4%
<i>Llamadas interprovinciales</i>	-8,8%	-19,1%	-41,6%	+0,5%
<i>Llamadas provinciales</i>	-0,9%	-8,9%	-25,3%	-9,4%
<i>Llamadas internacionales</i>	+22,9%	+6,4%	-13,2%	25,1%
<i>Llamadas de fijo a móvil</i>	+34,3%	+39,7%	+16,4%	-3,7%
<i>Resto de llamadas</i>	+8,1%	+33,3%	-35,5%	9,3%

TRAFICO TOTAL (En minutos cursados)	+14,1%	+13,9%	+28%	+32,2%
<i>Llamadas metropolitanas</i>	+18,6%	+14,5%	+30%	+44,3%
<i>Llamadas interprovinciales</i>	+0,9%	+1,1%	+4%	+7,8%
<i>Llamadas provinciales</i>	+30,9%	+19,7%	+16%	+25,7%
<i>Llamadas internacionales</i>	+29,5%	+45,2%	+31%	+25,1%
<i>Llamadas de fijo a móvil</i>	+3,3%	+4,5%	+43%	+17,1%
<i>Resto de llamadas</i>	+7,1%	+20,3%	-86%	-51,8%
Fuente: CMT (2000 y 2001).				

2.1.4. FACTURACIÓN Y TRÁFICO MEDIO POR CLIENTE:

Los operadores de servicios de telefonía fija, con clientela mixta residencial y corporativa, facturaron en 2001 una media per cápita por usuario real de unos **344,85 euros por año** (28,74 euros/mes y 0,96 euros/día), una vez deducidos los ingresos por cuotas de alta y abono, principalmente (ver Tabla 6).

TABLA 6.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA									
TELEFONIA FIJA									
Ratios Globales del mercado									
Número de líneas totales 2001: 17,531 millones									
Número de minutos cursados 2001: 125.724 millones									
Facturación 2001: 6.045,48 millones de Euros (excluye cuotas de alta y abono de servicios)									
	Año 1997	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Evolución 98/97	Evolución 99/98	Evolución 00/99	Evolución 01/00
<i>Facturación media por línea (€)</i>	356,98	377,17	380,82	331,35	344,85	5,66%	0,97%	-13,0%	4,07%
<i>Tráfico medio por línea (minutos)</i>	3.600	4.055	4.462	5.558	7.171	12,64%	10,04%	24,56%	29,04%
<i>Precio medio por minuto (TOTAL)</i>	0,097	0,092	0,085	0,060	0,048	-5,3%	-7,6%	-29,4%	-19,4%
<i>Metropolitanas</i>	0,032	0,034	0,034	0,023	0,019	3,9%	1,2%	-32,4%	-18,8%
<i>Larga distancia</i>	0,234	0,231	0,210	0,154	0,132	-1,2%	-9,1%	-26,6%	-14,3%
<i>Provinciales</i>	0,117	0,115	0,104	0,067	0,048	-1,8%	-9,6%	-35,58%	-27,97%
<i>Interprovinciales</i>	0,232	0,203	0,157	0,088	0,082	-11,7%	-22,7%	-43,95%	-6,83%
<i>Internacionales</i>	0,576	0,521	0,461	0,305	0,305	-6,1%	-11,5%	-33,84%	-0,02%
<i>Fijo-Móvil</i>	0,407	0,408	0,376	0,307	0,253	3,7%	-7,8%	-18,35%	-17,77%
<i>Resto de llamadas</i>	0,091	0,092	0,112	0,072	0,150	0,9%	21,8%	-35,7%	108,3%
Fuente: CMT (2000 y 2001).									

Se aprecia una ligera recuperación de la facturación media tras el descenso que se produjo en el periodo anterior como consecuencia de las rebajas de los precios de las llamadas con la entrada de nuevos competidores.

En 2001, el tráfico medio ha sido de **7.171 minutos** consumidos por usuario y año, es decir, 596 minutos/mes o 19,65 minutos/día. Se aprecia una fuerte tendencia ascendente en cuanto al crecimiento interanual (29% anual) del tráfico medio por cliente que choca con el suave crecimiento de la facturación media, lo que indica un fuerte descenso del precio medio por minuto, fijado para 2001 en 0,048 euros por minuto, sin tener en cuenta el tipo de llamada (0,019 euros/minuto en metropolitanas frente a las 0,13 euros/minuto de las llamadas de larga distancia).

Estas reducciones del precio medio se alejan de manera sensible en muchos casos de las reducciones nominales impuestas por la regulación de precios al operador dominante.

2.2. TELEFONÍA MÓVIL

Los servicios de comunicaciones móviles son aquellos cuya prestación consiste en el establecimiento de comunicaciones de voz y/o datos, independientemente de la localización geográfica del terminal de origen y/o de destino, a través de una red de telecomunicaciones móvil, siempre y cuando se encuentren dentro de la zona de cobertura ofrecida por el operador.

El mercado de la telefonía móvil en España, al igual que en el resto de Europa, ha experimentado un crecimiento imparable, con porcentajes espectaculares. Este crecimiento no vino acompañado de una apertura real a la competencia ya que durante 1998 se mantuvo un régimen de duopolio personificado en las operadoras Telefónica Móviles (MoviStar) y Vodafone (antes Airtel) sin que hubiera una rebaja significativa en los precios hasta la entrada de Amena (antes Retevisión Móviles) como tercer operador de móviles. La tercera generación de telefonía móvil, conocida como UMTS, permitirá conceder nuevas licencias de telefonía celular, lo que contribuirá aún más a dinamizar la oferta.

Los operadores se han apresurado a introducir en su oferta nuevos servicios multimedia, conocidos como WAP, realizando importantes esfuerzos publicitarios por vender esta nueva tecnología. Por ello, las empresas de telefonía móvil se encuentran en los primeros puestos del ranking de empresas con mayor inversión en publicidad, consiguiendo una mayor aceptación de los móviles en la población en general.

Se han ampliado los métodos de distribución de la oferta de productos a través de diferentes establecimientos y medios (grandes superficies, supermercados, kioscos, estancos y cajeros automáticos) y no únicamente a través de tiendas especializadas, provocando un mayor conocimiento e introducción de los móviles.

Un ejemplo claro son los contratos prepago, elemento clave del crecimiento del número de clientes y penetración del mercado desde 1998. Esta modalidad evita el pago de una cuota de abono mensual a cambio de unos precios por servicio medido, en ocasiones más caros, facilitando el uso de móviles a personas que por su bajo volumen de uso y menor garantía crediticia no accederían al servicio móvil postpago. Actualmente las tarjetas prepago suponen entre un 65% y 70% de los nuevos clientes, convirtiéndose en una buena alternativa a los servicios postpago.

El factor reducción de precios como determinante para conseguir un crecimiento del mercado ha sido el menos utilizado por las operadoras en España. La tendencia en el mercado español no ha consistido en reducir los precios de los contratos o paquetes existentes, sino más bien en el lanzamiento de nuevos contratos con precios más reducidos en determinados aspectos (horarios, ámbitos, etc.) y dirigidos a segmentos más específicos del mercado, con las ventajas adicionales derivadas del anonimato, la ausencia de un vínculo contractual permanente ligado a una facturación fija y mayor flexibilidad en el pago y elección de los servicios según las necesidades del usuario, según datos de la CMT en su Informe sobre la situación de la competencia en el mercado de comunicaciones móviles del año 2001.

Ello ha provocado la existencia de amplios catálogos de precios y contratos que, lejos de hacer más transparente la oferta, inducen a mayor confusión a los usuarios, exigiendo a éstos una especialización en el momento de elegir el contrato que mejor se adecua a su consumo (ver Tabla 7).

TABLA 7.- OFERTA DE PRODUCTOS DE TELEFONÍA MOVIL					
SEGMENTO	TIPO	CARACTERISTICAS	TELEFÓN. MOVIL	VODAFONE	AMENA
RESIDENCIAL	PREPAGO	<ul style="list-style-type: none"> • Sin cuota fija. • Tarifas más elevadas que con contrato • Cliente menos fiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa 24 horas • Activa 4 • Activa Total • Activa Club 	<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula VF • Fórmula Tiempo Libre • Fórmula Unica 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa Ocio • Tarifa Mi Ciudad • Tarifa Universo • Duo
	POSTPAGO	<ul style="list-style-type: none"> • Productos dirigidos al segmentos residencial. • Productos más equilibrados. • Productos con cuota mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Movistar Plus Elección • Movistar Plus Próxima • Movistar Plus o Familiar Básico 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Mañana • Plan Tarde • Plan Provincial Sin Horarios • Universal 20 	<ul style="list-style-type: none"> • Libre • Libre 18 • Libre 30 • 10 minutos • Mis horas • 5 a 5
EMPRESARIAL	RESERVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Por un precio determinado se dispone de una cierta cantidad de minutos. • Planes orientados a clientes con uso habitual del móvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan 30 • Plan 40 • Plan 60 	<ul style="list-style-type: none"> • Bono 30 • Bono 60 • Bono 120 • Bono 180 • Bono 360 	<ul style="list-style-type: none"> • SuperBono 100 • SuperBono 200 • SuperBono 300 • Bono empresa 500, 1000, 2000 y 3000
	EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos orientados a clientes de empresa. • Cuotas mensuales altas a cambio de tarifas más baratas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa única • Corporativo 2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin Horarios • Provincial • Extra 	<ul style="list-style-type: none"> • Amena Tiempo Empresa • Amena Unica Empresa • Libre empresas • Grupo empresa

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios de valor añadido como el correo de voz, transmisión de mensajes de texto e imágenes, banca telefónica, información, transmisión de datos, etc., han incrementado las aplicaciones de los móviles. La diversificación de servicios complementarios de los móviles en España actualmente cubre la totalidad de las prestaciones que se ofrecen en cualquier país europeo. En cuanto a tecnología, se ha llegado a conseguir entre los operadores una cobertura cercana a un 98% de la población con tecnología digital, y los niveles de calidad en cuanto a disponibilidad de red y eficacia de señal están entre los mejores del entorno europeo, según muestra la CMT en su informe de telefonía móvil del año 2001.

TABLA 8.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA											
TELEFONIA MÓVIL											
Evolución Facturación y Cuotas de Mercado											
TELEFONIA MOVIL: CUOTAS DE MERCADO EN VALOR											
Millones Euros.	Año 1998		Año 1999		Año 2000		Año 2001		Evolu ción 99/98	Evolu ción 00/99	Evolu ción 01/00
TOTAL INGRESOS	3.846	100%	5.369	100%	7.786	100%	9.669	100%	39,6%	45,0%	24,2%
SERVICIOS FINALES	2.505	65,1%	3.394	63,2%	4.877	62,6%	6.298	65,1%	35,5%	43,7%	29,1%
Cuotas de alta y abono	354	9,2%	683	12,7%	463	5,9%	452	7,2%	93,0%	-32,3%	-2,3%
Tráfico cursado	2.150	55,9%	2.599	48,4%	3.893	50,0%	4.975	78,9%	20,9%	49,8%	27,8%
Mensajes cortos	-	-	-	-	303	3,9%	658	10,5%	-	-	117,3%
Itinerancia de clientes propios	-	-	112	2,1%	218	2,8%	213	3,4%	-	95,2%	-2,4%
SERVICIOS INTERCONEXION	1.342	34,9%	1.975	36,8%	2.909	37,4%	3.371	34,9%	47,1%	47,3%	15,9%
TELEFONICA MOVIL (*)	-	-	1.742	67,0%	2.427	62,0%	2.999	60,3%	-	39,3%	23,6%
AMENA (*)	-	-	75	3,0%	387	10,0%	728	14,6%	-	417,5%	88,2%
VODAFONE (*)	-	-	782	30,0%	1.077	28,0%	1.248	25,1%	-	37,7%	15,8%
Pre-pago (*)	-	-	753	29,0%	1.314	33,8%	1.495	30,1%	-	74,7%	13,8%
Post-pago (*)	-	-	1.847	71,0%	2.578	66,2%	3.480	69,9%	-	39,6%	35,0%
Móvil a Móvil (*)	-	-	1.131	43,5%	2.205	56,6%	2.911	58,5%	-	94,9%	32,0%
Móvil a Fijo (*)	-	-	1.327	51,1%	1.461	37,5%	1.587	31,9%	-	10,1%	8,6%
Otros (*)	-	-	141	5,4%	227	5,8%	478	9,6%	-	61,3%	110,1%
(*) Sólo ingresos por tráfico cursado											
Fuente: CMT (2000 y 2001).											

Según estimaciones de la CMT, el mercado global de servicios móviles tuvo unos ingresos totales por servicios finales en 2001 de unos **6.298 millones de euros** (9.668,84 millones de euros incluidos los servicios de interconexión) para mercado residencial y corporativo, con incrementos interanuales del 29,15% respecto a 2000 (43,68% en el periodo 1999-2000 y 63,22% en el periodo 1998-1999). El fuerte ritmo de crecimiento de la facturación del sector ha sido de nuevo inferior al aumento del número de usuarios, pues el grado de competencia existente en el sector ha provocado una contención de los precios finales de los servicios prestados a los usuarios finales e

incluso disminución, al ofrecer los operadores numerosas fórmulas de descuento (ver Tabla 8).

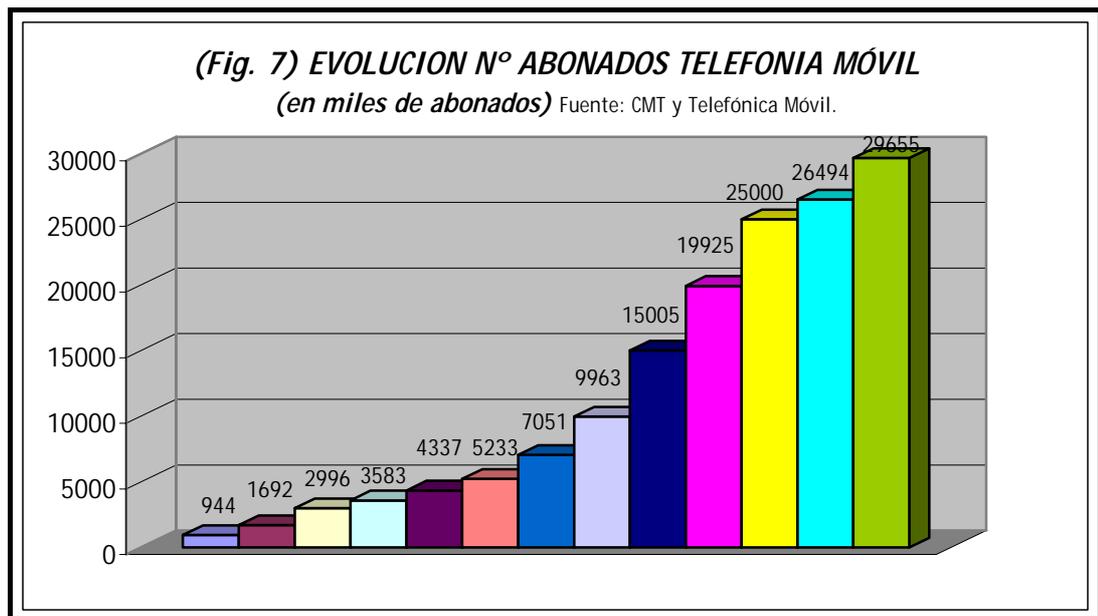
TABLA 9.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA											
TELEFONIA MÓVIL											
Evolución Tráfico Cursado y Cuotas de Mercado											
TELEFONIA MOVIL: CUOTAS DE MERCADO POR MINUTOS CURSADOS											
Millones de minutos cursados	Año 1998		Año 1999		Año 2000		Año 2001		Evolución 99/98	Evolución 00/99	Evolución 01/00
TOTAL Minutos Facturados	5.216	100%	10.427	100%	17.026	100%	22.942	100%	99,9%	63,3%	34,7%
Minutos reales comunicación	3.912	75%	8.342	80%	13.621	80%	19.271	84%	113%	63,3%	41,5%
Minutos aire (*)	1.304	25%	2.085	20%	3.405	20%	3.671	16%	59,9%	63,3%	7,8%
TELEFONICA MOVIL (*)	-	-	7.549	72%	11.127	65%	14.619	64%	-	47%	31,4%
AMENA (*)	-	-	266	3%	1.758	10%	3.259	14%	-	561%	85,4%
VODAFONE (*)	-	-	2.613	25%	4.141	24%	5.063	22%	-	58%	22,3%
Pre-pago (*)	-	-	2.166	21%	5.393	32%	6.965	30%	-	149%	29,2%
Post-pago (*)	-	-	8.262	79%	11.633	68%	15.976	70%	-	41%	37,3%
Móvil a Móvil (*)	-	-	5.073	49%	10.489	62%	14.472	63%	-	107%	38,0%
Móvil a Fijo (*)	-	-	4.789	46%	5.190	30%	5.605	24%	-	8%	8,0%
Otros (*)	-	-	566	5%	1.346	8%	2.865	12%	-	138%	113%
(*) Minutos de comunicación no real generados al redondear el primer minuto completo.											
Fuente: CMT (2000 y 2001).											

Otra de las razones de esta evolución ha sido, sobre todo, el auge de las fórmulas prepago (a pesar del descenso del 4%, pasando del 34% al 30% en 2001 por volumen de facturación) frente a los tradicionales contratos de abono postpago, fenómeno que facilita el acceso a los servicios móviles a clientes potenciales, pero que resta ingresos regulares por cuotas de alta y periódicas de abono, así como por tráfico en minutos facturados, ya que el tráfico medio por cliente (medido en minutos cursados) también ha descendido en el periodo 1997-2001 (ver Tabla 9). Interesante también es la reducción del crecimiento de los ingresos asociados a las cuotas de alta y de abono consecuencia directa de promociones comerciales dirigidas a incrementar el número de

usuarios con contrato. Con todo ello, el peso relativo de los ingresos por servicios o conceptos asociados al tráfico se sitúa en el 78,99%, mientras que el asociado a los mensajes cortos está en el 10,45%.

2.2.1. NÚMERO DE CLIENTES:

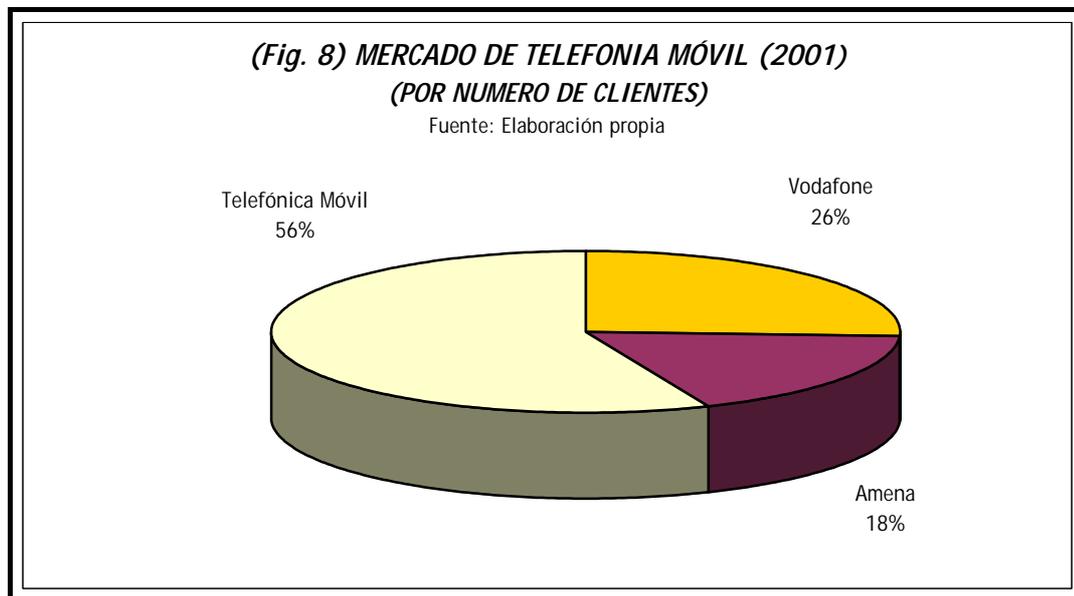
Respecto al número de abonados, se estima que en diciembre de 2001 se alcanzó la cifra de **29,65 millones** de clientes en España (ver Figura 7), repartidos entre los 3 operadores existentes (Telefónica Móviles, Vodafone y Amena) (ver Figura 8), con un incremento del 22% respecto a 2000 y del 62% para el periodo 1999-1998) llegando a superar en número de abonados a la telefonía fija (ver Tabla 10).



Las principales razones de esta popularidad, además de las razones ya apuntadas anteriormente relativas a la disminución de los precios, la facilidad de acceso al servicio y el anonimato mediante las tarjetas prepago, son otros factores no estrictamente económicos sino sociales y de hábitos de consumo: el auge del uso de las nuevas tecnologías debido a la incorporación de nuevos servicios y facilidad a un coste asequible, la creciente necesidad cultural de comunicación de la población (laboral y de ocio) que aprecia la movilidad y la posibilidad de estar localizable permanentemente.

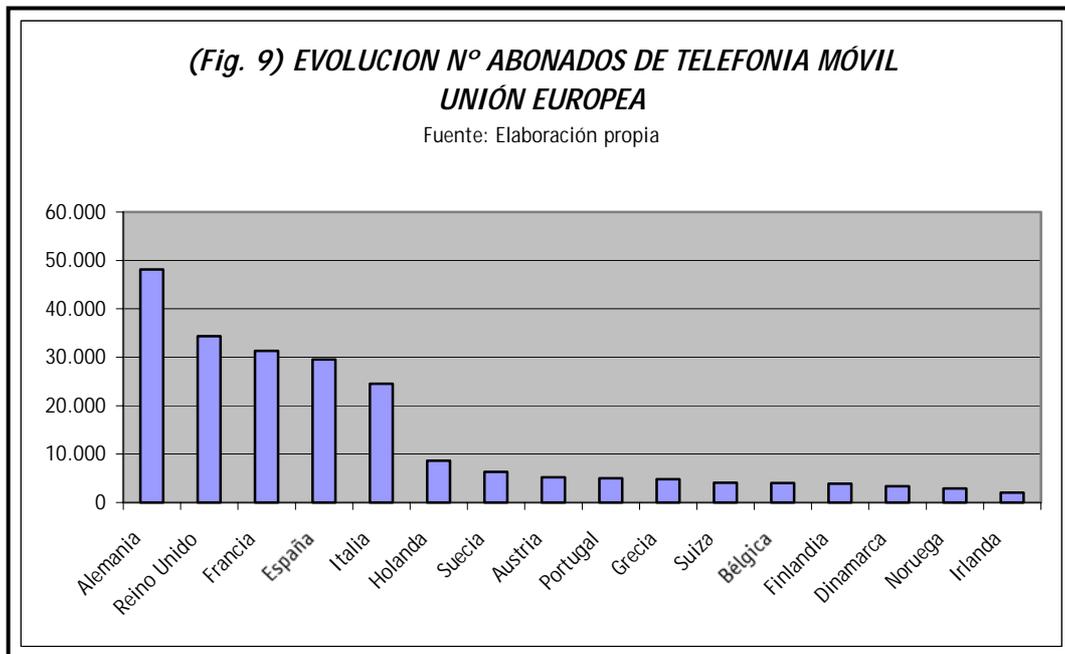
TABLA 10.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA						
TELEFONIA MÓVIL						
Evolución Clientes y Cuotas de Mercado						
TELEFONIA MOVIL: CUOTAS DE MERCADO POR CLIENTES						
Nº Clientes	Año 2000		Año 2001		Evolución 00/99	Evolución 01/00
TOTAL clientes	24.264.059	100%	29.655.729	100%	61,72%	22,22%
TELEFONICA MÓVILES	13.669.101	65%	16.793.471	57%	51%	22,86%
AMENA	3.719.116	10%	5.225.493	18%	265%	40,50%
VODAFONE	6.876.842	24%	7.636.765	26%	39%	11,05%
Pre-pago	15.736.656	65%	19.271.468	65%	70%	22,46%
Post-pago	8.528.403	35%	10.384.261	35%	48%	21,76%

Fuente: CMT (2001)



En relación con otros países de la Unión Europea, la situación de España se encuentra entre los primeros puestos en cuanto a número de abonados (72% de tasa de penetración en 2001), detrás de países como Reino Unido y Suecia (CMT, 2001).

TABLA 11.- ANALISIS COMPARATIVO PAISES DE EUROPA (DICIEMBRE 2001)	
PAISES UNIÓN EUROPEA	PENETRACION (%)
REINO UNIDO	77%
SUECIA	75%
ESPAÑA	72%
ITALIA	69%
ALEMANIA	68,6%
FRANCIA	58%
Fuente: CMT (2001)	

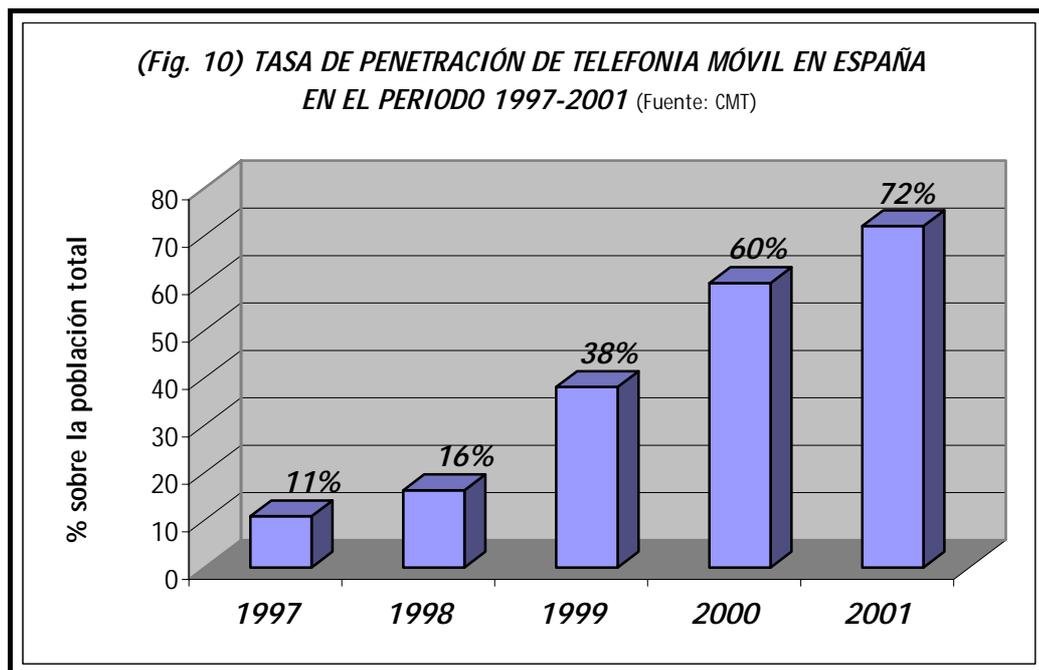


El ciclo de vida de la telefonía móvil está muy ligada al modo en que se utiliza, hecho que confirma su estado cercano a la madurez que, según los expertos, puede tocar techo a corto plazo al coincidir con una penetración del servicio entre el 70 y el 75% de la población, encontrándonos en una situación cercana a la saturación del mercado al sustituir la telefonía móvil a la tradicional telefonía fija.

2.2.2. TASA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO:

La tasa de penetración de la telefonía móvil en España alcanzó el **72%** a 31 de diciembre de 2001, con un incremento de casi 12 puntos respecto a 2000, lo que supone una desaceleración del potencial expansivo de la telefonía móvil frente al ejercicio anterior (con un 22% de crecimiento) y frente al moderado crecimiento de la telefonía fija que poco a poco está siendo reemplazada (ver Figura 10).

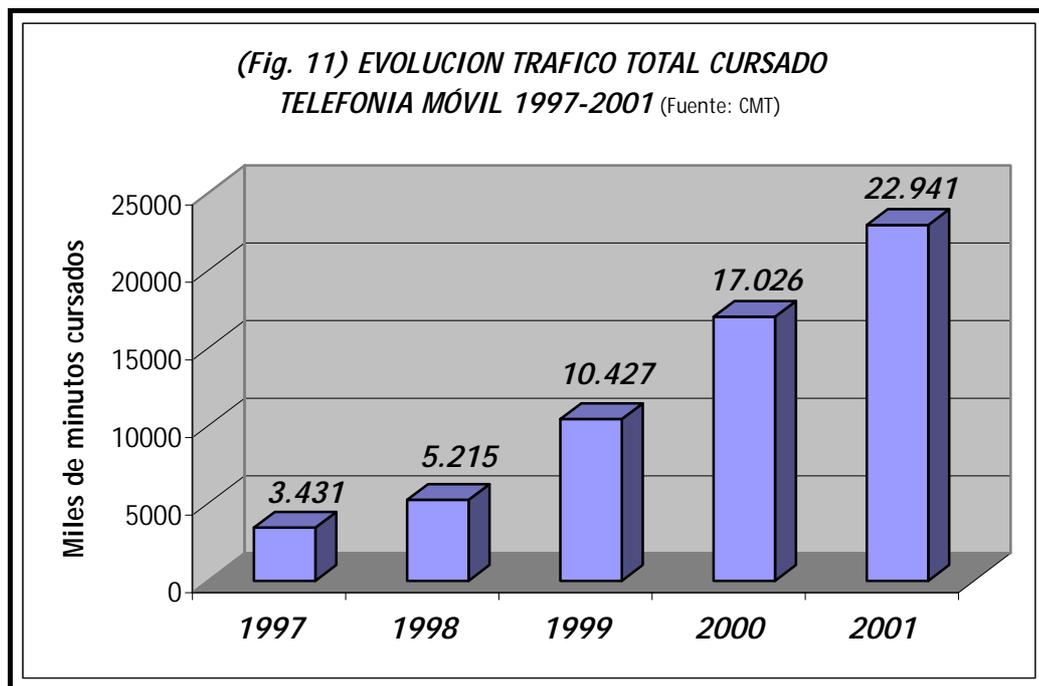
Hay que destacar la rapidez con la que el mercado del servicio de voz móvil ha alcanzado en la Unión Europea y en España una situación de madurez, en cuanto a penetración del servicio se refiere (cuestión diferente del uso que se hace del servicio) que se ha acercado a niveles próximos a la saturación a finales del 2001.



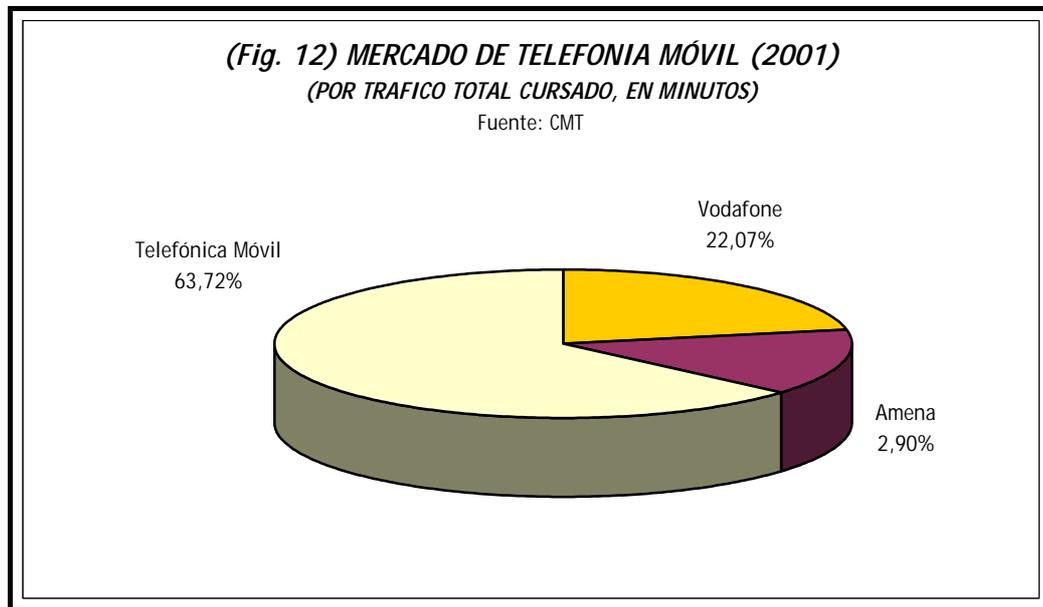
Por otra parte, la situación de incertidumbre provocada por la rápida sucesión de tecnologías (GPRS y UMTS) incrementa el riesgo ante la confluencia de cortos periodos de amortización con la necesidad de grandes inversiones en equipamiento y redes que quizás no están apoyadas en una demanda real de servicios, sino en una expectativa de los mismos (Abril, 2001).

2.2.3. TRÁFICO CURSADO:

La estimación de la CMT para 2001 sobre el tráfico total en telefonía móvil es de **22.941,69 millones** de minutos cursados (ver Figura 11), con descensos sustanciales respecto a años anteriores (34,75% para 2000, 63,3% para 1999, 76,6% para 1998 y 52% respecto a 1997), según puede verse en la Tabla 12.



La ralentización del crecimiento del tráfico ha tenido su repercusión en la principal partida de ingresos de los operadores móviles, la correspondiente al tráfico cursado. Éste es el principal causante del menor crecimiento de los ingresos totales de telefonía móvil, un 29,15% frente al 43,68% del año 2000. Parte de la citada desaceleración se ha compensado con el fuerte crecimiento de la facturación por servicios de mensajes cortos, que ha crecido un 117,30%. Del análisis de las cuotas de mercado de los tres operadores presentes, destacar el definitivo asentamiento en el mercado del tercer operador, Amena (ver Figura 12). Los crecimientos que obtuvo en el año 2001, del orden del 86,48% en su facturación conjunta por servicios finales (68,80%) y de interconexión (121,49%) y del 85,39% en el volumen de minutos cursados, son indicativos de que este operador está obteniendo una masa de clientes que le permite beneficiarse de las economías de red típicas de este sector.



Por lo demás, señalar la posición de liderazgo de Telefónica Móviles España y la diferente segmentación producida en el mercado por los tres operadores, como puede deducirse de sus datos según tipo de contrato prepago y postpago. Son los clientes de Telefónica Móviles los que generan más tráfico frente a los de Amena, que generan menos tráfico e ingresos al ser fundamentalmente clientes prepago.

TABLA 12.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA				
TELEFONIA MÓVIL				
Evolución Tráfico Total - Periodo 1997-2001				
	<i>Periodo 1997-1998</i>	<i>Periodo 1998-1999</i>	<i>Periodo 1999-2000</i>	<i>Periodo 2000-2001</i>
TRAFICO TOTAL	+52%	+100%	+63%	+35%
Llamadas a red fija	20%	38%	8%	+7%
Llamadas a red móvil	90%	202%	107%	+38%
Fuente: CMT (2000 y 2001)				

En un análisis evolutivo respecto a años anteriores (CMT, 2001), se observa la ralentización del consumo de llamadas a redes móviles, generalmente nacionales, coincidiendo con el auge de los servicios de mensajes cortos. Mientras tanto, el

consumo de llamadas a redes internacionales, aunque ha crecido considerablemente respecto a 2000, sigue siendo muy reducido debido a su alto coste y a la competencia existente con la telefonía fija, con precios muy competitivos en este tipo de llamadas. Así, como ya hemos apuntado anteriormente, el teléfono móvil se usaría principalmente para llamar a otros móviles, donde la telefonía fija no puede competir en precios.

2.2.4. FACTURACIÓN Y TRÁFICO MEDIO POR CLIENTE:

Según la CMT, los operadores de servicios de telefonía móvil con clientela mixta (mayoritariamente residencial, aunque con una importante cuota de facturación corporativa) facturaron en 2001 una media por cliente de unos **212,40 euros** por año (17,7 euros/mes y 0,59 euros/día) (ver Tabla 13). La facturación media varía dependiendo de si el cliente lo es de una fórmula postpago, alcanzando los 428,80 euros/año (de los cuales el 13% corresponde a cuotas de alta y de abono) frente a los 84,27 euros/año para los clientes prepago.

Se puede observar que los clientes prepago incrementan más el número de usuarios que la facturación, así como el parque de terminales activados (lo que incrementa los ingresos por interconexión), al contrario que en el caso de clientes con contrato (postpago). Por tanto, podemos decir que existen 2 segmentos de clientes: uno de gran consumo que opta por las fórmulas contractuales postpago, y otro de bajo consumo, que opta por las prepago.

Respecto al consumo medio en minutos en 2001, la CMT lo estima en 860 minutos por cliente y año (71,7 minutos/mes y 2,4 minutos/día), con la misma distinción entre postpago (1.715 minutos/año) y prepago (401 minutos/año).

Por último, respecto al precio medio por minuto de telefonía móvil, se sitúa para 2001 en 0,24 euros/minuto (frente a los 0,25 euros/minuto de 2000): para prepago serían 0,21 euros/minuto y con fórmula postpago sólo 0,25 euros/minuto (se incluye coste medio por minuto de las cuotas de alta y abono mensual, que corresponde a un 13% del total).

TABLA 13.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA							
TELEFONIA MÓVIL							
Ratios Globales del mercado							
<i>Número de líneas totales 2001: 29,65 millones</i>							
<i>Número de minutos cursados 2001: 22,942 millones</i>							
<i>Facturación 2001: 6.298,28 millones de euros</i>							
	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Evolución 99/98	Evolución 00/99	Evolución 01/00
Facturación media por línea (euros)	394,25	245,62	201,71	212,40	-37,70%	-17,88%	5,30%
Prepago	-	83,73	83,53	84,27	-	-0,24%	0,89%
Postpago	-	504,95	356,58	428,80	-	-29,38%	20,25%
Tráfico Promedio por línea (min)	1.158	993	853	860	-14,25%	-14,10%	0,84
Prepago	-	213	426	401	-	100,03%	-5,80%
Postpago	-	1.262	1.598	1.715	-	26,54%	7,33%
Precio medio por minuto (Total)	0,49	0,40	0,25	0,24	-17,8%	-37,50%	-6,28%
Prepago	-	0,51	0,24	0,21	-	-52,94%	-11,92%
Postpago	-	0,37	0,26	0,25	-	-29,73%	-5,27%
Fuente: CMT (2000 y 2001)							

2.2.5. CONVERGENCIA FIJO-MÓVIL:

Existe una clara tendencia a la convergencia de los servicios fijos y móviles, principalmente en lo referido a voz y al uso segmentado y complementario de cada servicio debido a que el usuario de telecomunicaciones es cliente a su vez del servicio fijo y del móvil, utilizando cada uno de ellos en función de sus necesidades y del menor coste relativo de cada llamada (CMT, 2001).

Existe también una tendencia a la reducción de la diferencia existente en la facturación y el número de clientes de ambos segmentos de mercado, pues dado el elevado ritmo de crecimiento de la telefonía móvil y, por el contrario, el más moderado ritmo de crecimiento en la telefonía fija, se espera que en los próximos años la primera alcanzará a la segunda e incluso la superará como ya ha ocurrido en cuanto a número de clientes.

Como puede apreciarse en los datos (ver Tabla 14), se estabiliza el incremento del consumo de llamadas que tienen su origen o destino en terminales móviles: llamadas de

móvil a móvil, de fijo a móvil, de fijo a móvil y de móvil a fijo nacional, que en ejercicios anteriores registró incrementos muy superiores a los experimentados por el tráfico entre terminales fijos. Sin embargo, se consolida la tendencia al mayor aumento del consumo de llamadas locales con redes fijas como consecuencia del auge experimentado en el uso de servicios de Internet en régimen de tarifa plana telefónica.

TABLA 14.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA								
EVOLUCIÓN DEL TRAFICO TOTAL DE TELEFONIA FIJA Y MÓVIL 1997-2001								
En Millones de minutos totales cursados								
	Año 1999		Año 2000		Año 2001		Evoluc. 00/99	Evoluc. 01/00
TOTAL FIJO-MOVIL	84.000	100	112.084	100	148.665	100	33,40%	32,64%
FIJO	74.794	89,04	95.058	84,80	125.723	84,60	27,1%	32,3%
MOVIL	9.206	10,96	17.026	15,20	22.942	15,40	84,9%	34,8%
TIPOS LLAMADAS		%		%		%		
Fijo a fijo locales	49.392	58,8	57.134	51,0	94.498	63,6	15,7%	65,4%
Fijo a fijo larga distancia	15.624	18,6	16.963	15,1	18.726	12,6	8,6%	10,4%
Fijo a redes internacionales	1.596	1,9	2.091	1,9	2.684	1,8	31,0%	28,4%
Fijo a móvil	4.032	4,8	5.766	5,1	6.856	4,6	43,0%	18,9%
Móvil a redes fijas	4.200	5,0	4.536	4,0	5.605	3,8	8,0%	23,6%
Móvil a móvil	5.208	6,2	10.780	9,6	14.472	9,7	107,0%	34,3%
Resto de llamadas	4.032	4,8	14.814	13,2	5.825	3,9	267,4%	-60,7%

Fuente: CMT (2000 y 2001) y elaboración propia.

Se constata la existencia en el mercado nacional de un efecto sustitución entre la telefonía fija y la móvil, con una discriminación del tipo de llamadas que se realiza utilizando uno u otro servicio en función de las diferencias de precios, siendo el móvil utilizado para llamar a otros móviles y el fijo para las llamadas a fijos y al extranjero, como ya comentábamos con anterioridad.

2.3. SERVICIOS DE INTERNET

Aunque Internet tuvo sus orígenes en los años sesenta, ha sido a mediados de los noventa cuando ha tenido una mayor implantación en la sociedad, y se ha revelado como una auténtica revolución en los sistemas de comunicación a escala mundial, experimentando un crecimiento exponencial difícil de cuantificar. Con más de 150

millones de usuarios en todo el mundo (registrados a finales de 2001), de los que a Europa le corresponderían unos 36 millones, la denominada "red de redes" se está convirtiendo en uno de los mercados más apetecibles.

Ante todo, Internet se presenta como un medio capaz de ofrecer acceso a una inmensa infraestructura de información y proveer una gran variedad de servicios telemáticos e interactivos a las empresas, a los gobiernos y administradores y también a los usuarios residenciales a través de una red de telecomunicaciones pública o privada, garantizando un flujo continuo y recíproco de información entre emisores y receptores. Las previsiones apuntan a que en los próximos años el uso de Internet se extienda y popularice a todos los ámbitos de la sociedad gracias al abaratamiento de las comunicaciones y los ordenadores personales, así como su mayor facilidad de manejo, pese al creciente temor a que las infraestructuras no sean capaces de absorber la demanda que está generando este servicio, o que se puedan colapsar otros servicios que comparten la misma infraestructura de acceso.

El mercado de Internet estaría compuesto por tres grandes submercados:

- ***Mercado del servicio de telefonía disponible al público***, en la parte de acceso al abonado. El servicio que se presta consiste en permitir al usuario conectarse a través de una línea telefónica con el nodo de un operador del servicio de transmisión de datos. En este ámbito, hasta el año 1998, únicamente existía un operador que prestaba el servicio, Telefónica de España, S.A.
- ***Mercado de transmisión de datos***, que recibe la señal telefónica y la conmuta en dirección hacia los denominados Proveedores de Servicios de Internet (ISP). En este mercado existen diferentes operadores.
- ***Mercado de acceso a información***, en el que el usuario recibe el acceso a la información y servicios que suministran determinados operadores, como los ISPs o proveedores de acceso a información. Respecto a este conjunto de operadores, nos encontramos ante un sector fuertemente atomizado, que ha experimentado un proceso de concentración de abonados, proceso en el que, los operadores de telecomunicaciones han tomado un protagonismo especial. Se aprecia una

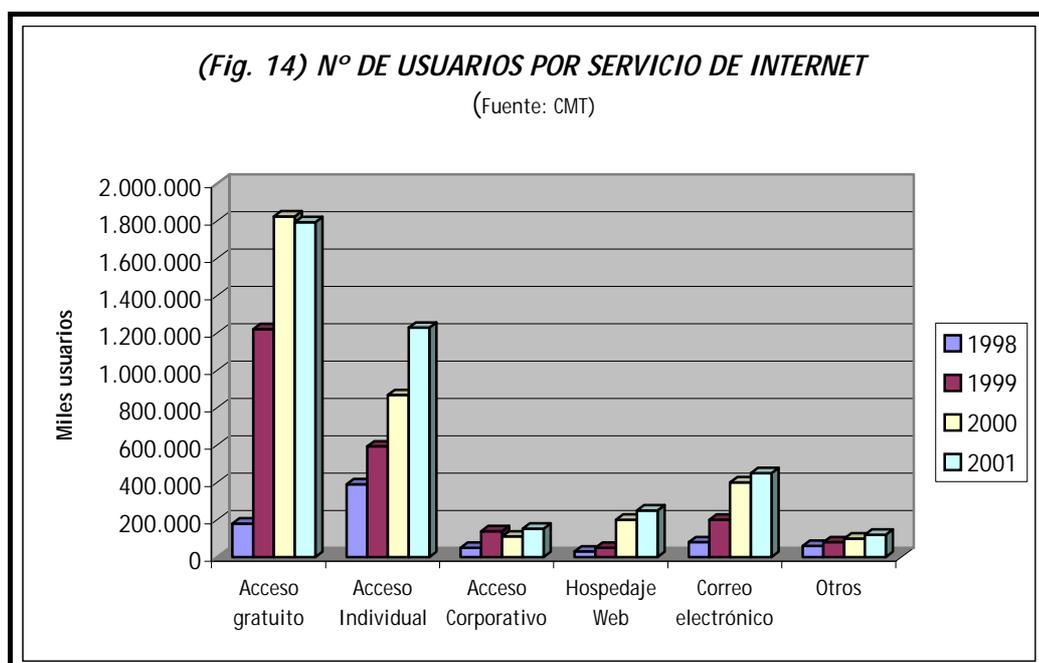
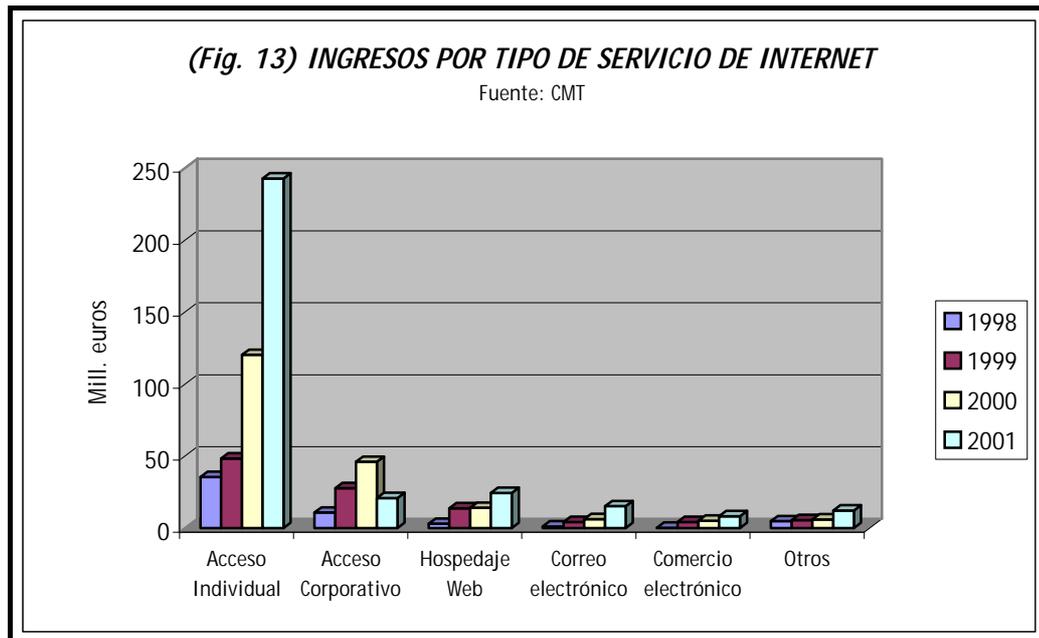
tendencia a ofrecer el servicio gratuito como un valor añadido a la actividad principal de la entidad que presta el servicio. Así, aproximadamente el 20% de los abonados eligen este tipo de proveedores.

Los servicios de Internet más utilizados son:

- **Acceso a World Wide Web:** El acceso al Web está basado en el hipertexto (documento que contiene texto, imágenes, sonidos, animaciones, etc, con enlaces a otros documentos) que permite acceder a información y servicios situados en ordenadores de todo el mundo y conectados a la red Internet.
- **Buscadores:** Aplicaciones desarrolladas en entorno web especializados en encontrar información en el red.
- **Portales:** Aplicaciones desarrolladas en entorno web como sitios personalizados donde, además de publicar y proveer contenidos, se ofrecen buscadores y una amplia variedad de servicios.
- **Correo electrónico:** Permite el envío de mensajes y ficheros de todo tipo a otros usuarios de una red de manera diferida y conforme a una serie de normas preestablecidas.
- **FTP:** Permite establecer una sesión de trabajo utilizando como terminal un ordenador remoto.
- **Publicidad interactiva:** El usuario recibe, en su ordenador o terminal inteligente, publicidad personalizada en función de las acciones que lleve a cabo.
- **Banca electrónica:** Es un servicio que permite la realización de operaciones bancarias (consulta de saldos y movimientos de cuentas y tarjetas, transferencia de fondos, petición de extractos, suscripción y consulta de fondos de inversión, etc.) de forma remota desde un ordenador o terminal inteligente del usuario a través de una red de comunicaciones.

- **Chat:** Servicios que permiten la comunicación interactiva, mediante texto, de varios usuarios conectados a una red de comunicaciones a través de un ordenador o terminal inteligente.
- **Videoconferencia:** Permite comunicarse con otros usuarios a distancia a través de las redes de comunicaciones públicas o privadas usando un ordenador o terminal inteligente con capacidades audiovisuales, permitiendo el intercambio de datos, vídeo, sonido e imágenes fijas.
- **Descarga de ficheros:** Permite la transferencia de información en forma de ficheros entre ordenadores que se encuentran conectados a la red.
- **Intercambio electrónico de datos (EDI):** Permite el intercambio de documentos que se encuentran sujetos a una serie de estándares, entre ordenadores conectados a una red de comunicaciones. Es usado principalmente en el ámbito de las relaciones entre entidades o empresas.
- **Comercio electrónico:** Es un conjunto de servicios destinados a la realización de transacciones comerciales entre empresas (Business to Business, B2B) o entre usuarios y empresas (Business to Consumer, B2C) de forma remota utilizando un ordenador o un terminal inteligente conectado a una red de comunicaciones.
- **Juegos interactivos en red:** Permite la interacción de varios participantes situados en lugares distantes en una misma sesión de un juego usando un ordenador o terminal inteligente conectado a una red de comunicaciones pública o privada.
- **Otros:** Como el teletrabajo, la tele-enseñanza o el tele-diagnóstico permiten la realización de éstas actividades de forma remota usando un ordenador o terminal inteligente conectado a una red de comunicaciones.

Dentro de la gran variedad de servicios telemáticos posibles, este estudio se centra en la provisión de servicios de Internet, en cuando que constituyen la infraestructura sobre la que se asientan los demás.



2.3.1. NÚMERO DE CLIENTES:

El mercado de provisión de servicios de Internet en España ascendió en 2001 a cerca de **465.55 millones de euros**, (un 65% más que el año anterior con 281,31 millones de euros, siendo el crecimiento acumulado de un 574% desde 1998), con un número de clientes superior a **3.673.959 abonados**, (un 14% más que en 2000 con 3.200.000 usuarios, y crecimiento acumulado del 398% desde 1998) según datos de la CMT.

Este fuerte incremento es fruto del gran potencial de crecimiento de este mercado en España, dada la escasa penetración de Internet en la sociedad española, tanto en el ámbito corporativo como individual, ya que se trata de un mercado aún novedoso y en continua expansión.

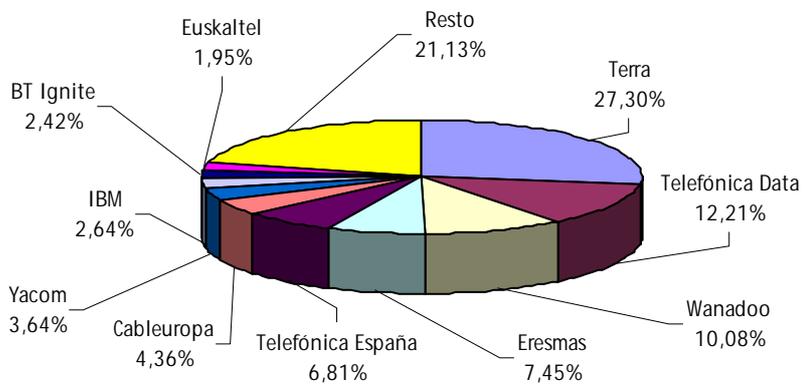
El gran incremento experimentado en el número de abonados es debido a que desde 1999 han aparecido numerosas ofertas de acceso a Internet gratuito que han sido muy bien acogidas por los usuarios, fundamentalmente individuales o residenciales, lo que ha provocado que una misma persona se abone a varios proveedores. El acceso gratuito, aunque no genere ingresos directos por parte de los abonados, sí tiene una gran importancia en cuanto a ingresos indirectos obtenidos por otros medios como el tráfico inducido, la inserción de publicidad, el comercio electrónico o incluso por aspectos de difícil valoración como una mayor capacidad de retener a clientes o la reducción de costes en la actividad principal (ver Figuras 13 y 14).

Algunos de los operadores globales de telecomunicaciones están orientando su negocio a servicios de valor añadido, entre los que se encuentran los servicios ofrecidos en Internet, en vez de servicios tradicionales de voz. Su objetivo es tener una amplia base de abonados que generen tráfico, para lo cual han desarrollado una estrategia basada en ofrecer contenidos a través de portales (Terra de Telefónica, EresMás de Grupo Auna, Navegalia de Vodafone, Wanadoo de Uni2 o Ya.com de Jazztel), mejores servicios de valor añadido, tarifas atractivas y servicios gratuitos, acompañado de fuertes campañas publicitarias que explican el notable incremento de abonados (ver Figuras 15 y 16).

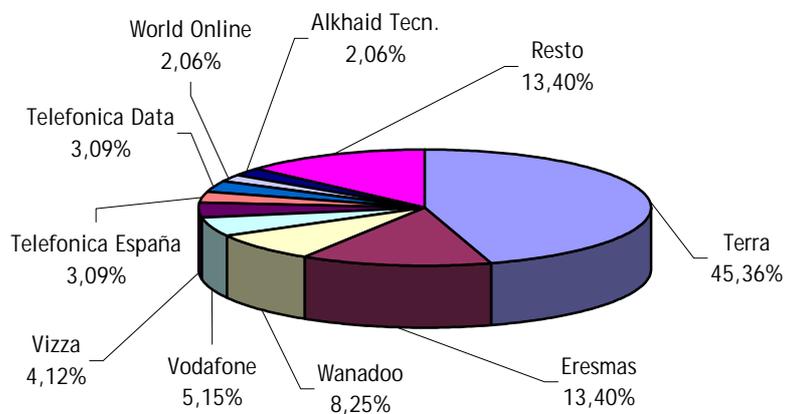
El resto de los proveedores de acceso tienen más difícil competir basándose en ofrecer contenidos atractivos en Internet, por lo que tienen que hacerlo sobre la base de

ofrecer servicios más personalizados, generalmente orientados a empresas o entidades en general. Otra manera de competir con los grandes portales de acceso es asociándose o creando portales con contenidos y servicios específicos para grupos de usuarios.

(Fig. 15) MERCADO DE INTERNET (2001)
(por ingresos) Fuente: C.M.T.



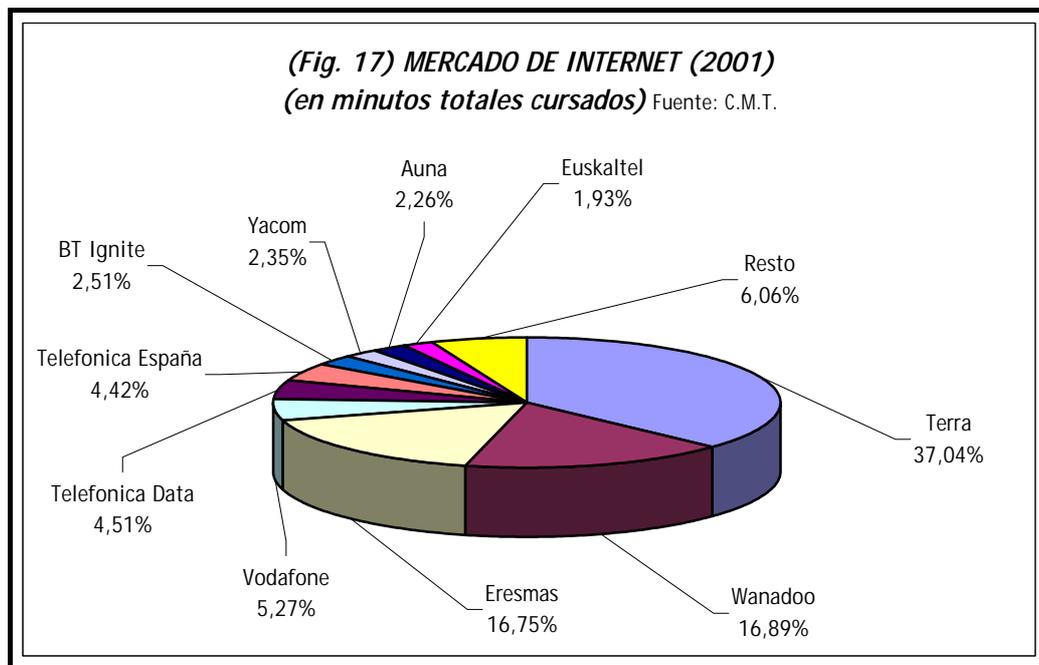
(Fig. 16) MERCADO DE INTERNET (2001)
(por clientes) Fuente: C.M.T.



2.3.2. TRÁFICO CURSADO:

El número total de minutos consumidos por los abonados a proveedores de servicios de Internet durante 2001 ha sido de **38.558 millones**, cerca de un 73% más que en el año anterior. Los próximos años el mercado de los proveedores de servicios de Internet continuará creciendo dado el gran potencial de desarrollo que posee en España debido a la escasa penetración de Internet en la sociedad española.

La Figura 17 muestra la distribución por operadores de acceso del tráfico cursado a través de servicios de Internet.



En el ámbito residencial, serán las operadoras globales las que continuarán manteniendo mayor cuota de mercado. En el ámbito corporativo se espera una mayor especialización de los servicios que prestan los proveedores de servicios de Internet, potenciando mercados específicos como el de los proveedores de servicios de aplicaciones y proveedores de servicios de hospedaje Web, destinados a externalizar servicios de información para reducir los costes de los sistemas de información de las empresas y su integración en Internet.

2.4. **SERVICIOS AUDIOVISUALES**

Por servicios audiovisuales se entienden los prestados por operadores cuya actividad principal consiste en la puesta a disposición del público de ofertas de contenidos audiovisuales mediante la utilización de sistemas y tecnologías de telecomunicación como medio para su distribución. Se integran aquí los servicios clásicos de radio y televisión y de las nuevas plataformas comerciales de televisión digital mediante acceso condicional, cuya cuantía es cada vez más relevante.

La televisión es un servicio de comunicación audiovisual que pone a disposición del público, mediante técnicas y equipos de telecomunicación, contenidos audiovisuales en vídeo y sonido asociado, con finalidad informativa, cultural, publicitaria, comercial o de mero recreo.

Hay que distinguir los servicios de televisión generalista y los de televisión temática en base a cómo son puestos a disposición del público (criterio técnico y de financiación del servicio):

- **Servicios de televisión generalista**, se caracterizan por ofrecer al público, de forma gratuita, contenidos audiovisuales variados, dentro de un mismo canal asociado a una marca.
- **Servicios de televisión temática**, se caracterizan por ofrecer al público, previa contratación y pago, de nuevos formatos de difusión de servicios de televisión, con la diferencia cuantitativa en número de canales y cualitativa respecto a la actividad de la programación.

La radio (o radiodifusión sonora) consiste en la emisión por ondas de radio de contenidos sonoros, siendo preciso un receptor de radio que capte estas ondas y las haga audibles al usuario. También podemos diferenciar servicios según se trate de una señal digital o analógica, o bien según el contenido del programa.

Desde el 2000, el número de operadores ha variado con respecto a años anteriores, destacando la aparición de varios agentes prestadores de servicios de televisión digital terrenal (TDT), así como nuevos canales de radio, tales como el consorcio Comeradisa (Grupo Correo) y el Grupo Godó de Comunicación (La Vanguardia), según muestra la Tabla 15.

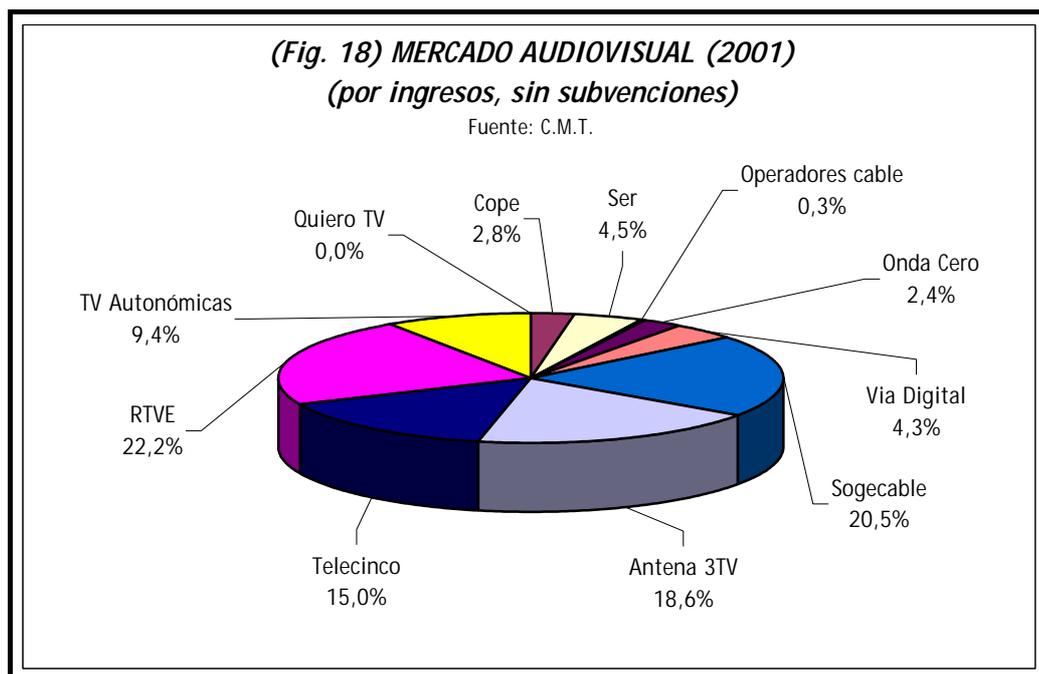
TABLA 15.- DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS AUDIVISUALES								POR
GRUPO EMPRESARIAL								
	Grupo PRISA	Grupo AUNA	Grupo RTVE	Grupo TFNCA	Grupo CORREO	Grupo PRENSA	OTROS	
TV abierto	Canal + (25%)	Quiero TV (1 programa en Madrid)	La Primera	Antena 3 TV	Gestevisión / Tele 5	Net TV	Tvs auton. (*)	
	Pretesa/ Localia		La 2	Tvs locales	Tvs locales	Onda 6 TV Tvs locales	Veo TV Tvs Locales	
TV pago	Canal + (75%)	Quierto TV	TVE Temática	Vía Digital (DTS)			TV locales	
		Madritel						ONO
		Euskaltel						
	Menta							
	Canal Satélite Digital	R					Resto AOC	
		Supercable						
Canarias Telecom								
Radio	SER	Onda Digital	RNE	Uniprex/ Onda Cero	Comeradisa (DAB)	Prensa Española (DAB)	Grp.Cope	
	Unión Radio			Recoletos (DAB)			Autonom./ locales	
Otros serv. (**)	Serv. Interactivos	Serv. Interactivos	www.rtve.es	Serv. Interactivos	Portales en Internet	ABCVIA		
	Serv. Acc. Condicional	Serv. Acc. Condicional		Serv. Acc. Condicional				ISP's Saranet
	Inicia	EresMás		Terra	Viapolis	Globalia		
	Catsa/ Proel	Retenet		Teleline/ TSCR				
		Iddeo/ Serviaccessio		TDATA				

(*) Canal Sur, Telemadrid, TVG, Televisió de Catalunya, RTGalicia, Euskal Telebista, Televisió Valenciana.
(**) No se incluyen servicios prestados por otros operadores que no intervienen en la prestación de servicios de televisión.
(Fuente: CMT, 2001)

El mercado real de los servicios audiovisuales alcanzó en 2001 la cifra de 3.809 millones de euros (5.073 millones de euros, incluyendo subvenciones) lo que supone prácticamente un 5,11% de incremento con respecto al volumen de negocios registrado en 2000 (3.624 millones de euros, 4.477 millones de euros con subvenciones).

Los motivos que fundamentan esta cifra de negocios son, principalmente:

- El incremento del 19% en el número de abonados a la televisión de pago (de 2.981.480 abonados en 2000 hasta casi 3.544.729 en 2001), lo que implica un aumento proporcional en los ingresos obtenidos (19% en 2001 y 23,3% en 2000). Además, también se ha generado un incremento del ingreso medio por abonado.
- La disminución de los ingresos publicitarios en un 4,31% respecto al ejercicio anterior. Según los últimos datos obtenidos por la CMT durante 2001, la facturación publicitaria de las televisiones publicas experimentó un descenso del 1,38%, proporcionalmente inferior al obtenido en las televisiones privadas, que fue del 9% con respecto a 2001.
- El mantenimiento de la facturación durante el 2001 en servicios de radiodifusión.



La Figura 18 muestra la distribución del mercado según los distintos operadores de servicios audiovisuales. Destacar el cese de actividad de Quiero TV (del Grupo Auna) en agosto de 2002.

En el mercado de la publicidad televisada se puede distinguir entre los operadores que compiten en la obtención de ingresos derivados de la publicidad y aquellos otros operadores de televisión de pago, que compiten por la obtención de abonados. Se constata que aún siendo muy relevante el apartado de los ingresos derivados de la publicidad (45,85%), la porción de ingresos obtenidos por las cuotas de abonados posee un importante peso específico (23,49%). Por el contrario, las subvenciones han experimentado un incremento del 5,86% de los ingresos, lo que en 2001 suponían el 24,91% del total.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

3.1. GRADO DE COMPETENCIA DEL SECTOR.

En un principio, es importante definir qué se entiende por “libre competencia”. En un estudio elaborado por la CMT sobre competitividad en el sector de la telefonía móvil en España⁴, se refiere a la libre competencia como “aquella actividad en la cual existen las condiciones para que cualquier sujeto económico, sea oferente o demandante, tenga completa libertad de entrar o salir del mercado, y quienes están dentro de él, no tengan posibilidad, tanto individualmente como en acuerdo con otros, de imponer alguna condición en las relaciones de intercambio”.

TABLA 16.- ESTRUCTURA DEL MERCADO				
CARACTERÍSTICA	COMPETENCIA PERFECTA	COMPETENCIA IMPERFECTA		
		COMPETENCIA MONOPOLISTA	OLIGOPOLIO	MONOPOLIO
Nº VENDEDORES	Muchos	Muchos	Pocos	Uno
Capacidad de influencia en precio	Ninguna	Limitada	Media	Alta
Limitaciones de entrada	Ninguna	Ninguna	Algunas	No hay entrada

Fuente: CMT (2001). Informe sobre competencia en el mercado de comunicaciones móviles.

Desde un punto de vista teórico-económico, un mercado con libre competencia o mercado perfectamente competitivo, es aquel en el que los compradores y los vendedores suponen que sus propias decisiones de compra o venta no afectan al precio de mercado. Los mercados en los que los compradores o vendedores tienen en cuenta los efectos que producen sus propias acciones en el precio de mercado son imperfectamente competitivos. La estructura de mercado así entendida puede situarse entre el monopolio, mercado totalmente imperfecto y el mercado en competencia perfecta, situándose la competencia monopolista y el oligopolio como estadios

⁴ Informe de la CMT al Gobierno sobre la situación de la Competencia en el mercado de comunicaciones móviles e incidencia de la intervención en el mercado, de enero de 2001.

intermedios. El aspecto clave para conocer en qué situación estamos es el número de agentes económicos integrantes del mercado (ver Tabla 16).

En el caso de que nos encontremos con alguna imperfección en un mercado, se debe analizar la causa de la misma, ya que la competencia imperfecta por sí misma no tiene que suponer un perjuicio para el mercado. Es lógico que la primera actuación ante una imperfección resulte buscar una solución para eliminarla o corregirla, buscando siempre en último término la efectividad del mercado, como es, el mayor beneficio al usuario final.

En España, 1999 ha sido el primer año de apertura del sector de las telecomunicaciones. La competencia ha comenzado a aflorar en mercados que tradicionalmente se habían configurado como un monopolio. Aunque todavía queda mucho camino para alcanzar un estado de madurez, y aún siendo el grado de competencia todavía muy incipiente, se pueden dar indicativos de la situación competitiva de cada uno de los mercados que componen el sector de las telecomunicaciones y la evolución de la misma en los últimos años.

Como indicadores del grado de competencia, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones ha utilizado para elaborar su informe anual de competencia distintos índices de concentración, calculados a partir de las cuotas de mercado de cada operador por facturación, que indican la configuración estática del mercado y de volatilidad, dando una idea del cambio en la posición relativa de los distintos operadores a lo largo del tiempo (ver Tablas 17, 18 y 19).

Estos índices utilizados para medir la concentración de cada mercado del sector son:

- **Índice de concentración (Ck):** Suma de las cuotas de mercado de las *k* mayores empresas del mercado.

$$C_k = 100 \times \sum_{i=1}^k S_i$$

donde *S_i* es la cuota de mercado de la empresa *i* medida en términos de facturación. El valor de este ratio está entre 0 y 100. Cuanto más cercano a 100 sea el valor de este

índice, mayor será la concentración del mercado en cuestión. Dada la alta concentración que se registra en los mercados analizados, se utilizarán el **C2** y el **C4**, esto es, los índices de concentración para las dos y las cuatro empresas con mayor cuota de mercado, respectivamente.

- **Número relevante de empresas (NRx):** Número de empresas que concentran el x% de la cuota de mercado.

$$NRx = \left\{ \min (k) / \sum_{i=1}^k S_i \geq x \right\}$$

Para una determinada cuota de mercado x%, cuanto mayor sea el valor de este índice, menor será la concentración del mercado. Dado el incipiente grado de competencia de los distintos mercados, se utilizará sólo el índice NR90, es decir, el número mínimo de empresas cuyas cuotas sumadas representen al menos el 90% del total del mercado.

- **Índice de Herfindahl (IH):** Suma del cuadrado de las cuotas de mercado de **todas** las empresas de un mercado.

$$IH = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Su valor oscila entre 0 y 1. Un valor cercano a 0 indica baja concentración, mientras que un valor cercano a 1 indica concentración alta. Este indicador será menor cuanto mayor sea el número de empresas y más equitativamente distribuidas estén las cuotas de mercado.

- **Número equivalente de empresas de Adelman (NE):** Número de empresas de igual dimensión que daría lugar al mismo **IH** de un mercado. Valores altos de este índice indicarán, por tanto, baja concentración.

$$NE = 1 / IH$$

Este índice permite interpretar el **IH** de una forma más intuitiva, ya que mide el grado de concentración utilizando un concepto más palpable como es el número de empresas.

- **Indice de inestabilidad (II):** Media de las pérdidas y ganancias de cuota de mercado de las distintas empresas.

$$II = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n |S_{i2} - S_{i1}|$$

donde S_{i1} y S_{i2} son las cuotas de mercado de la empresa i en los periodos 1 y 2, respectivamente, y n es el número de empresas activas en cualquier periodo. Este índice varía entre 0 y 1. Un valor cercano a 0 indicaría una inestabilidad mínima, es decir, que no hay cambios en las cuotas de mercado relativas de las empresas de un mercado ni hay nuevas entradas o salidas en el mercado. Un valor cercano a 1 indicaría una inestabilidad máxima.

TABLA 17.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA								
INDICES DE CONCENTRACION EN 2001								
<i>Mercado de referencia</i>	<i>Tipo de servicio</i>	<i>C2</i>	<i>C4</i>	<i>NR90</i>	<i>IH 2001</i>	<i>NE 2001</i>	<i>IH 2000</i>	<i>Inest. 00-01</i>
TELEFONIA FIJA	<i>Metropolitanas</i>	95,39	96,87	2	0,7882	1,27	0,9191	7,37%
	<i>Provincial</i>	89,93	95,39	3	0,7152	1,40	0,8235	6,51%
	<i>Interprovincial</i>	86,40	93,11	3	0,6596	1,52	0,7017	9,92%
	<i>Internacional</i>	87,13	93,40	3	0,6917	1,45	0,7460	8,26%
	<i>Fijo a móvil</i>	85,81	92,73	3	0,6384	1,57	0,7556	7,55%
	<i>Serv. intelig. red</i>	96,77	98,96	9	0,8870	1,13	0,9378	2,71%
	<i>No vinculado tráfico</i>	96,27	97,65	1	0,9039	1,11	0,9829	4,16%
TELEFONIA MÓVIL	<i>Telefonía móvil automática</i>	85,97	--	3	0,4507	2,22	0,4715	3,30%
	<i>Serv. interconex.</i>	82,62%	--	3	0,3920	2,55	0,4526	8,33%
TRANSMISION DE DATOS		88,18	95,04	3	0,5893	1,70	0,5748	3,69%
ALQUILER CIRCUITOS		88,22	92,53	3	0,6931	1,44	0,7091	6,41%
COMUNICAC. CORPORATIVAS		77,16	97,83	3	0,3603	2,78	0,3630	6,73%
TTE. Y DIFUS. AUDIOVISUAL		88,47	98,57	3	0,5534	1,81	0,6099	5,86%
SERVICIOS TELEMATICOS		39,51	57,04	21	0,1162	8,60	0,0871	16,87%
SERVICIOS AUDIOVISUAL	<i>TV. Abierto</i>	64,39	85,76	6	0,2716	3,68	0,2591	3,85%
	<i>TV. Pago</i>	79,55	99,06	3	0,3574	2,80	0,7310	10,25%

Fuente: CMT (2001). Informe anual.

TABLA 18.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA								
INDICES DE CONCENTRACION EN 2000								
<i>Mercado de referencia</i>	<i>Tipo de servicio</i>	<i>C2</i>	<i>C4</i>	<i>NR90</i>	<i>IH 2000</i>	<i>NE 2000</i>	<i>IH 1999</i>	<i>Inest. 99-00</i>
TELEFONIA FIJA	<i>Metropolitanas</i>	99,15	99,65	1	1,09	1,09	0,9954	4,03%
	<i>Provincial</i>	94,09	97,73	1	0,8235	1,21	0,9954	5,34%
	<i>Interprovincial</i>	88,56	95,23	3	0,7017	1,43	0,7656	6,24%
	<i>Internacional</i>	90,33	95,30	2	0,7460	1,34	0,7963	4,88%
	<i>Fijo a móvil</i>	90,90	96,18%	2	0,7556	1,32	0,8257	5,20%
	<i>Serv. intelig. red</i>	99,09%	99,63%	1	0,9378	1,07	0,9643	3,06%
	<i>No vinculado tráf</i>	99,47	99,72	1	0,9829	1,02	0,9643	3,06%
TELEFONIA MÓVIL	<i>Telefonía móvil automática</i>	89,26	--	3	0,4715	2,12	0,5495	8,34%
	<i>Serv. interconex.</i>	90,95	--	2	0,4526	2,21	0,6307	6,81%
TRANSMISION DE DATOS		87,67	97,01	3	0,5748	1,74	0,8150	8,92%
ALQUILER CIRCUITOS		93,52	96,62	2	0,7091	1,41	0,8574	9,66%
COMUNICAC. CORPORATIVAS		74,91	98,73	3	0,3630	2,76	0,8840	28,31%
TTE. Y DIFUS. AUDIOVISUAL		95,00	99,90	2	0,6099	1,64	0,6185	13,55%
SERVICIOS TELEMATICOS		31,97	51,78	23	0,0871	11,48	0,0798	26,66%
SERVICIOS AUDIOVISUAL	<i>TV. Abierto</i>	64,39	85,76	6	0,2716	3,68	0,2591	3,85%
	<i>TV. Pago</i>	79,55	99,06	3	0,3574	2,80	0,7310	10,25%

Fuente: CMT (2000). Informe anual.

Las principales conclusiones que conviene destacar como resultado de este análisis de concentración del sector serían:

1. La aparición de numerosos operadores que han comenzado a ofrecer sus servicios con motivo de la liberalización del sector, aunque no todos ellos están activos a pesar de tener título habilitante. Se prevé que durante los próximos ejercicios se multiplique la actividad de las nuevas empresas del sector.
2. Reducida importancia de la facturación de los nuevos operadores, aunque con tendencia creciente, debido al tiempo necesario para realizar un despliegue inicial de infraestructuras que permita una mayor competencia y menor concentración.

TABLA 19.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA									
INDICES DE CONCENTRACION EN 1999									
<i>Mercado de referencia</i>	<i>Tipo de servicio</i>	<i>Nº oper.</i>	<i>C2</i>	<i>C4</i>	<i>NR90</i>	<i>IH 1999</i>	<i>NE 1999</i>	<i>IH 1998</i>	<i>Inest. 98-99</i>
TELEFONIA FIJA	<i>Metropolitanas</i>	18	99,77	100	1	0,9954	1,00	1,0000	0,23%
	<i>Provincial</i>	23	99	99,70	1	0,9954	1,00	1,0000	0,23%
	<i>Interprovincial</i>	29	94,68	98,67	2	0,7656	1,31	0,8698	5,88%
	<i>Internacional</i>	28	94,40	96,93	2	0,7963	1,26	0,8872	5,60%
	<i>Fijo a móvil</i>	29	96,01	98,80	1	0,8257	1,21	1	9,32%
	<i>Serv. intelig. de red</i>	9	99,91	99,97	1	0,9643	1,04	1	1,82%
TELEFONIA MOVIL	<i>Telefonía móvil automática</i>	3	96,99	100	2	0,5495	1,82	0,6058	5,71%
	<i>Serv. radiocom. en GCU</i>	4	0,00	0		0,6307	1,59		0,00%
	<i>Serv. radiobúsq.</i>	3	91,80	100	2	0,5045	1,98	0,3624	12,00%
TRANSMISION DE DATOS		7	97	98	1	0,8150	1,23	0,6695	9,50%
ALQUILER CIRCUITOS		9	97,60	98	1	0,8574	1,17	0,9608	6,15%
COMUNICAC. CORPORATIVAS		14	95	98	1	0,8840	1,23	0,8121	5,00%
TTE. Y DIFUS.	<i>Contribución</i>	2	93	100	1	0,6185	1,62	0,7738	6,50%
AUDIOVISUAL	<i>Soporte</i>	1	100	100	1	1,0000	1,00	1,0000	0,00%
SERVICIOS TELEMATICOS		30	30	47	>20	0,0798	12,53	0,0979	-
SERVICIOS AUDIOVISUAL	<i>TV. Abierto</i>	5	61	97,80	4	0,2591	3,86	0,2640	3,40%
	<i>TV. Pago</i>	3	99	100	2	0,7310	1,37	0,8362	6,80%

Fuente: CMT (1999). Informe anual.

- El grado de penetración de los nuevos operadores es distinto dependiendo de las características técnicas de las infraestructuras utilizadas en cada mercado y de las necesidades de inversión para poder competir de igual a igual con otros operadores establecidos.
- En la mayoría de los mercados más del 90% del volumen de facturación se concentra en no más de tres operadores. El número equivalente de empresas está aún, en la mayoría de los casos, muy por debajo de 2, es decir, el grado de

concentración es muy superior al que existiría de haber dos operadores con la misma cuota de mercado actuando en el mismo.

5. ***Mercado de Telefonía Fija:*** Es uno de los que más ha notado los efectos de la liberalización en cuanto al número de nuevos operadores (55 con título habilitante), siendo inferior el número de operadores activos.

Destaca el segmento de llamadas metropolitanas, interprovinciales, internacionales y de fijo a móvil, donde se ha logrado reducir sensiblemente la cuota de mercado del operador dominante, con un índice de inestabilidad similar al del ejercicio anterior. Ha sido durante el ejercicio 2001 cuando se han eliminado las fuertes barreras existentes en las llamadas metropolitanas, donde no había competencia, con la implantación de la preasignación y de la portabilidad numérica, contribuyendo a un mayor dinamismo en este mercado.

Los segmentos donde se observa que el grado de concentración es muy elevado, sin apenas alteraciones con respecto al ejercicio anterior son el de servicios de inteligencia de red. Esta misma estructura de mercado es aplicable a los servicios no vinculados al tráfico, como pago de cuotas de alta y abonos mensuales, donde el número de empresas relevantes es 1 y el índice de Herfindahl se sitúa entorno al 98%.

6. ***Mercado de Telefonía Móvil:*** Este sector ha experimentado un fuerte dinamismo desde 1999 debido a la expansión de la demanda y a la entrada de un tercer operador. Aunque la facturación y el número de clientes ha aumentado para todos los operadores, su posición relativa ha variado considerablemente desde 1999. El índice de inestabilidad refleja que durante el 2000 se produjo un trasvase de cuotas de mercado entre operadores superior al 8% en beneficio del tercer operador, mientras que en el 2001 indica el final del ataque de Amena para ganar cuota y una situación de extraordinaria estabilidad para los tres operadores presentes. En relación con los servicios de interconexión, la estructura de mercado es similar, aunque con un índice de inestabilidad superior.

7. ***Mercado de Alquiler de circuitos:*** Se ha incrementado el número de operadores, aunque el grueso se concentra en los dos operadores ya activos desde 1998 (Telefónica y Auna), debido a la dependencia de este mercado de las infraestructuras propias. La cuota de mercado del operador dominante se ha erosionado en beneficio, principalmente, de Auna. Ahora bien, con respecto al año 2000, los operadores han intercambiado un 6,5% de cuota, lo que ha hecho que una tercera empresa se introduzca dentro de las empresas que concentran el 90% del mercado.
8. ***Mercado de Comunicaciones Corporativas:*** El aumento en el número de operadores activos ha motivado el descenso de cuota de Telefónica de España desde que este mercado se liberalizó antes del 1 de diciembre de 1998. La extensa gama de servicios del operador dominante hace difícil competir de forma global al resto de los operadores que concentran su oferta en determinados nichos de mercado. Los datos pueden llevar a engaño, ya que las mayores empresas presentes pertenecen al Grupo Telefónica, concentrando un 96,13% del mercado.
9. ***Mercado de Transmisión de Datos:*** Este mercado continúa liderado por Telefónica Data de España. Ahora bien, con respecto al pasado año se han producido movimientos en los indicadores de concentración. En primer lugar, los dos mayores operadores concentran una mayor proporción del mercado mientras que los cuatro mayores han disminuido su participación. Este hecho, ligado a que el índice de Herfindahl (IH) se ha incrementado desde el año pasado, indica que el mercado se concentra en torno a las dos mayores empresas.
10. ***Mercado de Audiovisual:*** Los servicios de transporte y difusión de señal audiovisual se encontraban, en su mayor parte, en monopolio legal a favor del Ente Público de RTVE. En abril de 2000 se han liberalizado los servicios de soporte, por lo que a partir de esta fecha se han comenzado a notar los efectos de la competencia en el último mercado en liberalizarse.

Respecto a los servicios de televisión, la posición relativa de los operadores de televisión en abierto ha variado escasamente, permaneciendo el grado de concentración estable mientras que aumenta de 4 a 6 el número de empresas que

poseen el 90% del mercado. En cuanto a las cadenas de pago, el grado de concentración ha disminuido considerablemente, aumentando de 2 a 3 el número de empresas que en suma poseen más del 90% de la cuota. La inestabilidad en la televisión de pago ha aumentado, permaneciendo más o menos estable en la televisión en abierto.

11. ***Mercado de Provisión del Servicio de Acceso a Internet:*** Este sector ha registrado un gran crecimiento durante estos últimos años, si bien su peso relativo en la facturación total del sector de las telecomunicaciones durante el 2002 es todavía escaso.

El grado de concentración sigue siendo estable y muy bajo. El número de empresas en suma que tienen más del 90% del mercado es de veintiuno, similar al año pasado. Se ha producido una concentración en torno a los operadores globales de telecomunicaciones, así como ha aumentado el número de proveedores registrados en la CMT, lo que no implica que haya aumentado el número de proveedores en servicios, sino que más bien muchos proveedores que ya existían con anterioridad han regularizado su situación. Este mercado tiende a ser complementario de los mercados de otros bienes y servicios, sean o no de telecomunicaciones. El índice de inestabilidad es relativamente alto por la pérdida de cuota de las empresas con respecto al año pasado.

3.2. FUERZAS COMPETITIVAS RELEVANTES

La progresiva liberalización del sector, el avance en el despliegue de red de los operadores de cable y el continuo desarrollo de nuevas tecnologías han provocado en los últimos años una intensificación del grado de competencia, en mayor o menor medida dependiendo del segmento.

En el segmento de ***telefonía fija***, tras la entrada de Auna y Grupo Uni2 mediante concesiones exclusivas de la Administración y la puesta en vigor en diciembre de 1998 de la Ley General de Telecomunicaciones, se ha producido la entrada de numerosos operadores, elevando significativamente la presión competitiva. Los más recientes han sido Tele2 e Iberbanda (antes First Mark), que iniciaron su actividad en 2001.

No obstante, el mercado de telefonía fija sigue presentando un alto grado de concentración, debido a la situación de monopolio previa y la estrategia defensiva del operador dominante. Sin embargo, la introducción en el año 2000 de los servicios de preselección de operador y la portabilidad de número, así como la liberalización en 2001 de las llamadas locales, han contribuido a reducir las barreras de entrada, facilitando a los nuevos operadores la captación de una mayor cuota de mercado.

En un escenario de madurez del consumo y posición defensiva del operador dominante, la entrada de nuevos operadores de telefonía fija se ha traducido en una progresiva reducción de los precios del servicio. En este sentido, el recorte de tarifas llevado a cabo por Telefónica de España en 2001, en aplicación del nuevo régimen de control sectorial de precios instaurado por la Orden Ministerial de 31 de julio de 2000, deja cada vez menores márgenes a los nuevos operadores para competir vía precios (DBK, 2002).

Asimismo, el avance en el despliegue de red por los operadores de cable, dirigidos principalmente al mercado residencial, ha contribuido a acentuar la presión competitiva, tanto por el desarrollo de paquetes de servicios integrados como por la oferta de llamadas locales gratuitas entre clientes.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos, la transmisión de voz mediante la conmutación de circuitos puede verse sustituida por la transmisión mediante la conmutación de paquetes, o voz sobre IP. El progresivo auge de esta tecnología puede suponer para los operadores entrantes una vía de diferenciación respecto a los ya establecidos, los cuales basan toda su infraestructura en la conmutación de circuitos y se muestran reticentes al cambio.

En segundo lugar, cabe señalar el efecto que la telefonía móvil está teniendo sobre la telefonía fija. Si bien la mayor penetración de la telefonía móvil ha repercutido favorablemente sobre el tráfico originado en la telefonía fija, la reducción de tarifas de los operadores móviles está potenciando el efecto sustitutivo, tanto en lo relativo al tráfico como a la contratación de nuevas líneas.

En el segmento de *telefonía móvil*, la entrada de la competencia se produjo en 1995 con la concesión de una licencia a Airtel Móvil (Vodafone) y se amplió en 1998 con la entrada de Retevisión Móvil (Amena). El fuerte crecimiento de la demanda registrado desde el temprano proceso de apertura a la competencia ha facilitado que los nuevos operadores capten una amplia cuota de mercado, configurando así un segmento con un índice de concentración en torno al operador tradicional, Telefónica Móviles España, mucho menor que el de telefonía fija.

Además, al igual que en telefonía fija, la introducción en noviembre de 2000 de la portabilidad del número de abonado ha proporcionado en 2001 una mayor libertad de elección a los usuarios, fomentando la competencia.

No obstante, la existencia de un reducido número de compañías, inferior a la media europea, conforma un mercado de características oligopolísticas. Así, el interés de los operadores por mantener sus márgenes, la integración vertical que presentan todos ellos y su alta capacidad de reacción para responder ante cualquier iniciativa de reducción de tarifas por parte de sus competidores han impedido una mayor rivalidad vía precio.

En este segmento la amenaza de entrada de nuevos competidores se encuentra muy limitada, debido a la escasez del espacio radioeléctrico⁵. No obstante, a finales de marzo de 2002 el Gobierno abrió el mercado de telefonía móvil a los operadores virtuales (aquellos que no disponen de red propia de telecomunicaciones) de cara a introducir mayor competencia.

La regularización de esta nueva figura no obliga a los operadores móviles con red propia a dar servicio a los nuevos entrantes ni a subastar el exceso de capacidad de las redes, por lo que su desarrollo dependerá de los acuerdos alcanzados entre las partes, amortiguando el grado de competencia.

⁵ En el artículo tercero del Reglamento de Desarrollo de la Ley General de Telecomunicaciones 11/1998, de 24 de abril, se define como espacio radioeléctrico o dominio público radioeléctrico al "espacio por el que pueden propagarse las ondas radioeléctricas. Se entiende por ondas radioeléctricas las ondas electromagnéticas cuya frecuencia se fija convencionalmente por debajo de 3.000 gigahertzios, que se propagan por el espacio sin guía artificial" (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 1998).

Además, de cara a reforzar las barreras de entrada, las compañías ya establecidas han llevado a cabo un recorte generalizado de precios a principios de 2002, principalmente sobre la cuota de abono mensual y las tarifas aplicadas en horario comercial, reduciendo así el margen que permitiría a los nuevos operadores obtener una ventaja competitiva.

En el segmento de *transmisión de datos*, desde la liberalización en 1993 se ha producido una continua entrada de nuevos operadores, principalmente filiales de grandes grupos de telecomunicaciones que se asientan en España con el doble objetivo de completar el servicio internacional a sus clientes y ampliar su presencia en un mercado cada vez más global e integrado.

La presencia de grandes operadores ha intensificado la competencia en el negocio corporativo vía diseño de servicios avanzados y nuevas aplicaciones. En este sentido, los nuevos entrantes gozan de la ventaja competitiva de poder ofrecer servicios adaptados a las últimas tecnologías sin tener que realizar, como los operadores ya instalados, desinversiones en tecnologías obsoletas.

En el segmento de *alquiler de circuitos*, las elevadas inversiones necesarias para el despliegue de redes, unidas a la situación financiera de muchos operadores, que en 2001 han tenido dificultades para acudir a los mercados financieros en busca de recursos, actúan como fuertes barreras de entrada.

En este escenario, la posición en este segmento de las compañías de servicios públicos (autopistas, eléctricas o transportes) es privilegiada, al contar con una extensa infraestructura a lo largo de la geografía española.

Compañías como Red Eléctrica Española, Unión Fenosa, RENFE, Metro de Madrid y las concesionarias de autopistas han dotado de un mayor componente estratégico a la comercialización de la capacidad excedentaria de su red de telecomunicaciones, creando para ello unidades de negocio independientes como Albura, perteneciente a Red Eléctrica Telecomunicaciones; y Ufinet, de Unión FENOSA (DBK, 2002).

Asimismo, resulta necesario citar a los nuevos operadores adjudicatarios de licencias C2 para el acceso al bucle local vía radio, cuya entrada supone la liberalización efectiva del acceso local, reduciendo la absoluta dependencia del resto de operadores respecto a Telefónica de España.

No obstante, la introducción en el mercado de estos operadores se está viendo dificultada por factores como el retraso en el despliegue de las redes UMTS⁶, el aumento de las tasas fiscales aplicables a su actividad, la fuerte competencia que está generando el ADSL para la tecnología LMDS⁷ y las trabas administrativas para obtener de algunas autoridades locales los permisos necesarios para el emplazamiento de las estaciones base y de las comunidades de vecinos para la instalación de las antenas en los tejados.

En cuanto a *Internet*, el hecho de que su implantación coincidiera con una etapa de progresivo aumento del grado de liberalización y la entrada, en los dos últimos años, de los principales operadores hacen que la mayor intensidad competitiva se registre en este segmento.

El incremento de la competencia ha sido especialmente relevante en lo que concierne a los servicios de acceso en banda ancha, principalmente a través de líneas ADSL⁸, tras la agresiva entrada en el mercado minorista de Telefónica de España en septiembre de 2001. El avance en el despliegue de red de los operadores de cable y el desarrollo de nuevas tecnologías para el acceso a Internet acentuarán esta tendencia durante los próximos años.

⁶ Las siglas UMTS son la abreviación de Universal Mobile Telecommunications System y constituye la evolución lógica de las actuales redes GSM a la tercera generación de telecomunicaciones móviles multimedia de alta capacidad, adoptado en la Unión Europea como un estándar internacional.

⁷ Local Multipoint Distribution System (LMDS) es un sistema de comunicación inalámbrica que utiliza ondas radioeléctricas a altas frecuencias y permite el soporte simultáneo de gran variedad de servicios, como telefonía, datos, televisión y servicios interactivos multimedia (acceso a internet en banda ancha, etc.) (Telcel, 2001).

⁸ El ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line ó Línea Digital Asimétrica de Suscriptor) forma parte de una nueva familia de tecnologías, denominadas xDSL, que permiten transformar la línea telefónica analógica convencional (o par de cobre) en una línea digital de alta velocidad, a la vez que permite el uso normal como línea telefónica (Asociación de Internautas, 1998).

Entre las nuevas tecnologías cabe destacar el PLC (Power Line Communication), que utiliza la red eléctrica de baja tensión, esto es, la que llega a la casa del abonado, para la transmisión de datos y el acceso a Internet. Las compañías eléctricas están en fase de pruebas y se prevé que a mediados de 2003 empiecen a comercializar sus servicios en aquellas zonas donde todavía no tienen coberturas las líneas ADSL (BIT 136, 2002).

Los operadores de cable han actuado hasta 2002 en un escenario de nula competencia, en primer lugar debido a la moratoria impuesta a Telefónica Cable para facilitar la entrada y el despliegue de red de los cableoperadores, y, en segundo, al cambio de estrategia del operador con respecto a la tecnología a utilizar para proporcionar servicios de televisión. No obstante, la entrada de Telefónica Cable a finales de 2002, cambiará este escenario, introduciendo una mayor competencia.

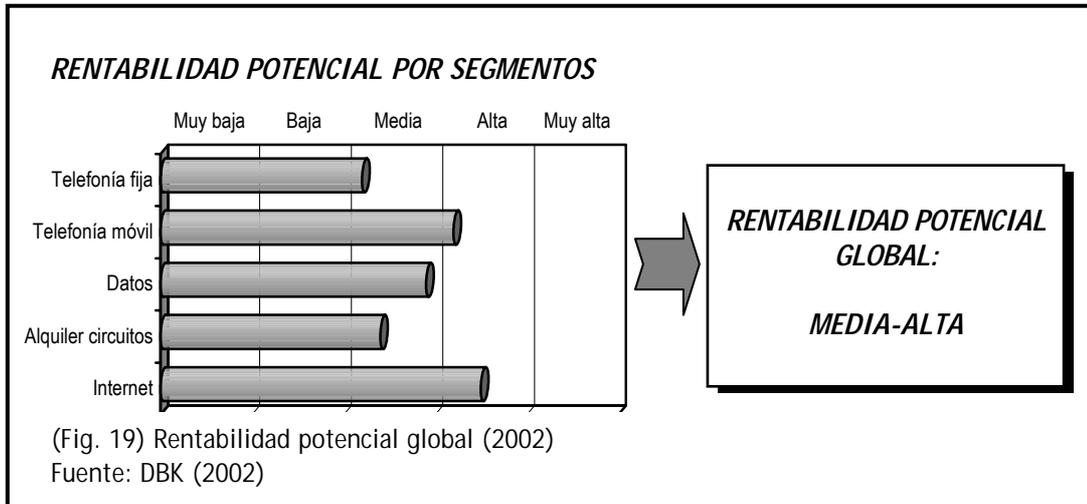
El proceso de liberalización del sector ha introducido importantes cambios en la posición de los operadores respecto a sus clientes y proveedores. En efecto, la apertura ha dotado a los clientes de mayor capacidad de elección, obligando a los nuevos entrantes a basar sus estrategias de diferenciación respecto al operador dominante en la calidad del servicio y la atención al cliente.

No obstante, el largo período de monopolio hace que muchos clientes, principalmente residenciales, sean todavía reacios al cambio. Además, los clientes residenciales no cautivos del operador dominante se caracterizan por su baja fidelización y su cuestionada rentabilidad.

Por el contrario, las pymes se presentan como el segmento de demanda más favorable al cambio, debido a las soluciones personalizadas ofrecidas por los nuevos operadores. La agrupación de algunas de ellas en asociaciones les permite reforzar su poder de negociación. Por su parte, las grandes corporaciones disfrutan de un elevado poder contractual y una actitud más favorable al cambio cuanto mayor es su grado de internacionalización.

TABLA 20.- SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES.	
FUERZAS COMPETITIVAS RELEVANTES, 2002.	
FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
A. Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonía fija: BAJA. Elevado número de operadores y baja rentabilidad. • Telefonía móvil: ALTA. Introducción de operadores virtuales en 2002. • Datos: media-baja. La posición estratégica de las compañías de servicios públicos (autopistas, eléctricas y transporte) actúa como fuerte barrera de entrada. • Internet: media-baja. Elevado número de ISP y la posición dominante adquirida por los principales operadores de telecomunicaciones desincentivan la entrada.
B. Intensidad de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonía fija: ALTA-MUY ALTA. Elevada competencia que se traduce en una presión a la baja sobre los precios y la rentabilidad. • Telefonía móvil: MEDIA. Dinamismo en el diseño de nuevos planes de precios y en la introducción de prestaciones adicionales. • Datos: ALTA. Fuerte competencia en torno a la calidad del servicio y la tecnología empleada. • Alquiler de circuitos: MEDIA-BAJA. Aumento del grado de competencia en función del despliegue de red de los operadores de acceso vía radio y de los cableoperadores. • Internet: MUY ALTA. Precios (accesos gratuitos, tarifa plana), promociones (cuotas de alta y módem gratuito en el servicio ADSL), servicios de valor añadido (rápida capacidad de reacción de todos los operadores), contenidos (firma de alianzas con proveedores de contenidos).
C. Amenaza de productos sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonía fija: MEDIA. Efecto de sustitución de la telefonía móvil, a lo que se añaden las ofertas integradas de telefonía fija, internet y televisión de los operadores de cable. A largo plazo, el transporte de voz sobre IP representa otra amenaza. • Telefonía móvil: MEDIA-BAJA. Las tecnologías de acceso a Internet móvil (GPRS, UMTS) pueden verse sustituidas por tecnologías de acceso inalámbrico. • Datos: MEDIA-ALTA. Continuo desarrollo de tecnologías que permiten la oferta de nuevos servicios a precios más competitivos. • Alquiler de circuitos: MEDIA-ALTA. Sustitución de las líneas dedicadas por las líneas privadas virtuales que ofrecen mayor escalabilidad y mejores precios. • Internet: ALTA. Amplitud de las tecnologías de acceso a Internet. Próxima introducción de la tecnología Power Line Communication.
D. Poder de negociación de los clientes	<p>MEDIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elasticidad de la demanda frente al precio. • Aumento de la oferta y de las posibilidades de elección, facilidad de cambio de proveedor por la portabilidad del número. • Proliferación de planes de precios y descuentos a medida, especialmente en el segmento de negocios.
E. Poder de negociación de los proveedores	<p>MEDIO-BAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La concentración del sector a escala europea debilita la posición de los proveedores. • Estrechas relaciones entre operador y proveedor. • Elevada importancia de la calidad de los equipos y las infraestructuras. • Financiación de los equipos por parte de los proveedores.

Fuente: DBK (2002)



Respecto a los proveedores de equipos y redes de transmisión, la concentración del sector de telecomunicaciones a escala europea y la debilidad financiera de algunos operadores de servicios están repercutiendo sobre los suministradores mediante una reducción de sus márgenes comerciales y un endurecimiento de las condiciones de financiación de los equipos.

Por otra parte, la creciente complejidad de las características tecnológicas de los equipos está obligando a establecer relaciones más estrechas entre operadores de servicios y proveedores. En este sentido, existe una fuerte cooperación entre las compañías de telefonía móvil y los fabricantes para asegurar el desarrollo de nuevas generaciones de terminales con capacidad para la transmisión de datos a alta velocidad.

En el marco competitivo descrito, el precio desempeña un papel cada vez más importante como factor clave para alcanzar el éxito en el mercado, si bien su peso específico varía según el segmento de actividad considerado.

Así, mientras que la política de precios aparece como la principal baza competitiva de los operadores de telefonía básica y comunicaciones móviles, la prestación de servicios de valor añadido se orienta en mayor medida hacia la seguridad y la rapidez de las comunicaciones.

3.3. BARRERAS DE ENTRADA A LA COMPETENCIA.

La entrada de nuevos operadores en el mercado exige la previa creación de las condiciones necesarias para que se pueda desarrollar una competencia sana y leal entre ellos. Asimismo, supone la supresión de aquellas barreras de entrada y obstáculos, también ajenos al ámbito empresarial, que puedan evitar el acceso al mercado o bien dificultarlo en tal medida que hagan poco atractiva dicha entrada, menoscabando las posibilidades de crecimiento del mercado.

Dentro de los ámbitos en los cuales pueden darse barreras de entrada para acceder al mercado, podemos agruparlas en:

A) ***Dificultades comerciales:*** El operador que primero llega al cliente es el que mejor se posiciona y logra una mayor penetración en el mercado, produciéndose una menor o incluso nula propensión del cliente a plantearse un nuevo cambio de operador.

B) ***Dificultades físicas:***

- ***Construcción de infraestructura de telecomunicaciones propia***, que le permita llegar de forma directa hasta el cliente final pudiendo ofrecer servicios a través de una red de comunicaciones alternativa a la del operador dominante.

El operador dominante, durante décadas, ha ido poco a poco instalando una red pública de telecomunicaciones⁹, contando para ello con diferentes facilidades: reconocimiento del derecho de ocupación del dominio público y privado (expropiación y servidumbre forzosa), permisos otorgados por las autoridades locales para la realización de labores en la vía pública y creación e instalación de infraestructura en dicho dominio. Fruto de la explotación de estas facilidades ha sido la creación de una vasta red de telecomunicaciones que ha llevado aparejada la

⁹ Red de telecomunicaciones que se utiliza, total o parcialmente, para la prestación de servicios de telecomunicaciones disponibles para el público, según se define en la Ley General de Telecomunicaciones 11/1998, de 24 de abril (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 1998).

adquisición de derechos sobre dos ámbitos: los derechos de paso y las infraestructuras instaladas sobre el dominio público y privado.

Entendemos por derechos de paso aquellos que otorgan un derecho especial a ocupar el dominio público o privado de manera total y excluyendo, en principio, su compartición por cuanto se otorgan a su titular en razón a cierta actividad de servicio público que presta (en este caso la explotación de una red pública de telecomunicaciones). En cierta manera, estos derechos le permiten, sin necesidad de contar con otra voluntad que no sea la suya propia, ocupar el dominio público o privado para realizar en él determinadas obras o construir infraestructuras de telecomunicaciones.

El derecho sobre las infraestructuras instaladas alude a los derechos susceptibles de ser adquiridos por cuanto constituye el soporte de una red de telecomunicaciones. Por tanto, un operador que entra en el mercado se plantea varias opciones para decidir su estrategia competitiva y una de ellas puede ser la de explotar una red de telecomunicaciones que decida construir según su planificación empresarial. Para crear esta red necesitará contar con los oportunos derechos de paso y con la posibilidad de construir las infraestructuras que sirvan para otorgar soporte a una red de telecomunicaciones.

- ***Concesión de derechos de paso:***
 - a) ***Al dominio público***, consecuencia de las limitaciones urbanísticas para la construcción y acceso a las infraestructuras por parte de nuevos operadores.
 - b) ***Al dominio privado***, por la propia limitación de espacio físico en los inmuebles ante la entrada de varios operadores en un mismo edificio. Las comunidades de propietarios suelen negar el acceso a los nuevos operadores para la instalación de equipos terminales¹⁰ de telecomunicaciones una vez que el dominante ha tendido nueva infraestructura para el uso de los inquilinos.

¹⁰ Se entiende por equipo terminal aquel "destinado a ser conectado a una red pública de telecomunicaciones con objeto de enviar, procesar o recibir información", en términos de la Ley General de Telecomunicaciones 11/1998, de 24 de abril (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 1998).

- **Capacidad del espacio radioeléctrico**, aspecto a considerar en el mercado de la telefonía móvil, ya que existen limitaciones “naturales” a diferencia de lo que ocurre en la telefonía fija, ya que dadas unas condiciones determinadas de espacio radioeléctrico y una tecnología, cuanto mayor sea el número de usuarios, menor tendrá que ser el tráfico medio total.

En caso de aumentar este tráfico hasta niveles cercanos a su límite en capacidad según la tecnología utilizada, es necesario aumentar el número de equipos instalados y reducir su tamaño, lo que supone mayores costes por inversión. Por tanto, cuanto mayor sea el número de operadores con derecho a una cantidad de espacio radioeléctrico, más ineficiente es su utilización y menor es la cantidad de usuarios y tráfico capaz de soportar.

Dadas estas limitaciones, parece imposible alcanzar en la telefonía móvil, con la tecnología actual, niveles de tráfico similares a los de la telefonía fija (actualmente, 150 minutos/terminal por mes en móvil frente a los 400 minutos/terminal por mes en telefonía fija). Para este problema sólo cabe la posibilidad de evolucionar hacia nuevas tecnologías (UMTS) como productos sustitutivos.

3.4. CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA.

Para poder comprender el comportamiento estratégico de los operadores, conviene clasificar y definir qué tipo de competidores participan dentro del sector de las telecomunicaciones.

A. SEGÚN EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN:

- **OPERADORES GLOBALES:** Aquellos que, formando parte de un grupo o corporación empresarial que realiza su actividad a nivel internacional de forma globalizada, desarrolla su negocio localmente, adaptándose al ámbito geográfico y a las características propias de un mercado nacional.

- **OPERADORES LOCALES:** Aquellos que desarrollan su actividad en uno o varios mercados nacionales de forma individualizada, siguiendo una estrategia y orientación claramente diferenciada, sin una visión internacional.

B. SEGÚN SU GRADO DE ESPECIALIDAD POR PRODUCTO, MERCADO O GEOGRÁFICO:

B.1. OPERADORES GLOBALES: Cuando se lleva a cabo una estrategia de comercialización de carácter global, bien:

- **Global en producto:** Participan en todas las unidades de negocio del sector (telefonía fija, móvil, internet o servicios audiovisuales) con una marca para cada uno de ellos (1 negocio = 1 marca).
- **Global en mercado, generalistas:** Realizan acciones comerciales masivas dirigidas a la totalidad de la demanda potencial (mercado residencial y de negocios).
- **Global en despliegue:** Realizan inversiones para el despliegue de infraestructura de forma generalizada con cobertura nacional.

Existe también la posibilidad de que un operador sea global en todos estos ámbitos, desarrollando una cartera de productos capaz de cubrir las necesidades de la totalidad del mercado para cada una de las áreas de negocio e independientemente de su situación geográfica.

B.2. OPERADORES DE NICHOS: Aquellos cuya actividad comercial está orientada a:

- **Producto:** Competir de forma especializada en una determinada área de negocio (Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Internet o Audiovisual), sin hacer distinciones entre perfiles de clientes dentro de ésta área.
- **Mercado:** Orientación exclusiva a una tipología concreta de clientes establecido como principal mercado objetivo (empresas, pymes o residenciales), pero con

una completa gama de productos capaces de cubrir la totalidad de sus necesidades.

- **Geográfico:** Limitar su grado de actuación dentro de un ámbito geográfico compuesto por una o varias ciudades donde se ha realizado un despliegue masivo de infraestructuras, aunque compitan en todos los negocios y segmentos de clientes.

Concretamente en España, el sector de las Telecomunicaciones es uno de los de mayor y más agresiva competencia. Su propia naturaleza y los avances tecnológicos lo convierten en el sector más afectado por la globalización de los servicios y también de los clientes y los competidores.

TABLA 21.- TIPO DE TITULOS HABILITANTES (O.M. 22-9-98)

LICENCIAS:

- TIPO A:** Servicio telefónico fijo disponible al público, sin red propia.
- TIPO B1:** Servicio telefónico fijo disponible al público, con red propia.
- TIPO B2:** Servicio telefónico móvil disponible al público, con red propia.
- TIPO C1:** Redes públicas que no usen espectro radioeléctrico.
- TIPO C2:** Redes públicas que usen espectro radioeléctrico.

AUTORIZACIONES:

- TIPO A:** Establecimiento o explotación de redes privadas para la prestación del servicio telefónico en grupo cerrado de usuarios.
- TIPO B:** Establecimiento o explotación de redes privadas.
- TIPO C:** Prestación de servicios de transmisión de datos disponibles al público.
- TIPO D:** Prestación de servicios de consulta telefónica sobre números de abonados.
- PROVISIONALES:** Prestación de servicios de transmisión de datos disponibles al público.

CONCESIONES:

- RADIO:** Prestación de Servicio Público de Radiodifusión.
- CABLE:** Habilitación como Operador de Cable.
- TELEVISIÓN:** Prestación del Servicio Público de Televisión.

Fuente: Elaboración propia, según datos de la CMT (1999, 2003).

Para la liberalización del sector, la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) otorgó durante los primeros días de diciembre de 1998, las primeras licencias y autorizaciones, tanto de ámbito nacional como de ámbito territorial

restringido, iniciando un proceso de progresiva entrada de nuevos operadores en el mercado (ver Tablas 21 y 22).

TABLA 22.- REGISTRO PUBLICO DE OPERADORES DE LA CMT (*) (actualizado junio 2003)		
TIPO DE TITULO HABILITANTE	Nº TITULOS OTORGADOS	Nº OPERADORES HABILITADOS
LICENCIA TIPO A1	70	70
LICENCIA TIPO A2	2	2
LICENCIA TIPO B1	108	49
LICENCIA TIPO B2	10	5
LICENCIA TIPO C1	190	190
LICENCIA TIPO C2	57	36
AUTORIZACIÓN TIPO A	63	63
AUTORIZACIÓN TIPO B	23	23
AUTORIZACIÓN TIPO C	1570	821
AUTORIZACIÓN TIPO D	10	10
AUTORIZACIÓN PROVISIONAL	306	223
CONCESIÓN RADIO	68	68
CONCESIÓN CABLE	20	20
CONCESIÓN TELEVISIÓN	6	6
(*) La CMT sólo incluye los títulos habilitantes otorgados al amparo de la Ley General de Telecomunicaciones y aquellos que, de conformidad con la Disposición transitoria primera de dicha Ley, han sido transformados. Fuente: Elaboración propia según datos publicados por la CMT (2003).		

Reflejo de esta situación es la aparición de nuevas formas de productos y servicios (telefonía móvil, internet, servicios de valor añadido, etc...) diseñados para captar mercado a las empresas ya instaladas, muy potentes, preparadas e internacionalizadas. Por un lado, todos los operadores se lanzan al mismo tiempo sobre las especialidades más atractivas. Por ello, en este entorno, los nuevos operadores tienen necesariamente que buscar cómo posicionarse de manera diferencial y preferente. Un posicionamiento que tenga en cuenta a los clientes, la posición que ocupan los grandes operadores globales y también las que quieren ocupar los nuevos, muchos de ellos grandes especialistas. Es tan importante ser "preferido" por los clientes como "respetado" por los competidores.

TABLA 23.- COMPOSICIÓN EMPRESARIAL DE LOS OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES							
OPERADOR NACIONAL	ALIANZAS INTERNACIONALES	ACCIONISTAS	ALIANZAS CABLEROS	FILIALES TELF. FIJA	FILIALES MOVIL	FILIALES INTER NET	FILIALES AUDIO VISUAL
VODA FONE	Digitel	Vodafone Airtouch (93,8%) Acciona(6,51%)	---	Vodafone	Vodafone	Navegalia	---
BT-IGNITE	British Telecom Ltd.	Grupo BT-Ignite (100%)	---	BT Ignite	---	Arrakis	---
COLT	Colt Telecom	Colt Telecom Group (100%)	---	Colt	---	---	---
JAZZTEL	Deutsche Telecom. Jazztel Portugal	Directivos /empleados (34%) Bolsa (54,1%) Constructoras (4,8%) B.Sabadell (2,5%) Otros (4,7%)	---	Jazztel Banda 26 Jazzcom	---	Jazznet Jazzfree	---
UNI2	France Telecom	France Telecom (100%)	Al-pi	UNI2	---	Wanadoo Eresmas CTV Jet	---
GRUPO AUNA	Telecom Italia	Endesa (29,88%) Santander (23,49%) Unión Fenosa (18,7%) Ing (10,27%) Euskaltel (2,4%) Otros (15,26%)	Aunacable Euskaltel	Auna Telecomunicaciones	Amena	Iddeo Retenet	Revisión Audiovisual
GRUPO TELEFONICA	Grupo Telefónica Operadores latinoamericanos	BBVA (6,3%) La Caixa (3,7%) Chaise Manhattan Bank (9,7%) Motorola (2,6%) Otros (77,7%)	---	Telefónica de España Cabitel Telyco	Movistar Moviline	Terra-Lycos Infonegoc. Teleline Terra mobile	Via Digital
ONO	Univertel (Portugal)	Ferrovial (10,12%) Val Telecom, S.L (13%) BSCH (18,62%) Multitel Cable,S.L (10%) Spanish Tel. Lim. (48%)	Operadores locales	Ono	---	Onolab Ononet OnoService Provider	---
ALO	RSL Com.	RSL Com (100%)	---	Aló	---	---	---
C&W	Cable & Wireless	Cable & Wireless (100%)	---	C&W	---	Intercom	---
COMUNI TEL GLOBAL	Oni	Oni (100%)	---	Comunitel Sky Point	---	Mundofree Fonocom	---
OLA INTERNET	---	Service Point (45%) Directivos (55%)	---	---	---	Ola Internet	---

Fuente: Elaboración propia (Septiembre 2002).

Por otro lado, los movimientos relacionados con alianzas, fusiones o compras provocan variaciones casi semanales. Para entender mejor la configuración del sector, se muestra en la Tabla 23 la situación actual de las relaciones entre operadores integrados como filiales de un grupo empresarial global con el fin de desarrollar su actividad a nivel general eludiendo las barreras de entrada con las que se encuentran aquellos operadores que desarrollan su actividad desde el principio en un mercado hostil.

3.5. ENTORNO COMPETITIVO INTERNACIONAL.

En un principio, el negocio de las telecomunicaciones en Europa, y más concretamente el relativo a telefonía fija, se constituyó de forma natural en un mercado en el que las iniciales empresas privadas de telefonía se fueron transformando en empresas de carácter público que operaban en régimen de monopolio en cada uno de los países europeos, siendo Telefónica, S.A. el operador nacionalizado para el caso español (ver Tabla 24).

TABLA 24.- ANTIGUO MONOPOLIO EUROPEO: OPERADORES (1995)	
DBP Telekom (Alemania)	37,7
France Telecom (Francia)	25,6
BT (Reino Unido)	21,6
Telecom Italia (Italia)	18,1
Telefónica (España)	13,9
Telecom PTT (Suiza)	7,1
PTT Telecom (Holanda)	6,9
Telia (Suecia)	4,9
OPT (Austria)	3,6
Belgacom (Bélgica)	3,4
TeleDanmark (Dinamarca)	3,1
Telenor (Noruega)	2,6
UTE (Grecia)	2,4
Portugal Telecom	2,3
Cifras en miles de millones de \$	
Fuente: Elaboración propia, según datos CMT (1999).	

Pero, al igual que ocurrió con la ruptura de este tipo de monopolio en Estados Unidos y siguiendo el ejemplo americano, se consideró que la mejor manera de desarrollar el mercado europeo de una forma natural para favorecer la libre competencia era a través de una fuerte regulación (ver Tabla 25).

Esta liberalización, promovida por la Comisión de las Comunidades Europeas está dando lugar a la multiplicación del número de operadores, motivando que la mayoría de los países europeos tengan más de un operador de red, telefonía fija, servicios móviles, etc.

TABLA 25.- ACCIONES DE LA UNION EUROPEA	
1987	Libro verde de liberalización de telecomunicaciones. Se reserva el monopolio en telefonía básicas y redes.
1992	Liberalización de servicio de telefonía básica en 1998.
1996	Liberalización de redes.
1996	No limitación en el número de licencias.
Fuente: Elaboración propia, según datos CMT (1999).	

1. BT-IGNITE:

BT-Ignite ha mantenido una posición fuerte en el mercado de telefonía en el Reino Unido. Ha logrado también entrar en nuevos mercados, penetrando con cierto éxito en los sectores de provisión de servicios de Internet dirigidos tanto a empresas como a residenciales.

Quizás no parezca que pueda llegar a convertirse en uno de los principales proveedores de servicio en el mercado doméstico de internet, pero sí muestra una clara intención de dirigir su actividad como carrier¹¹, desarrollando su propia red de transmisión de voz y datos para uso de otros operadores internacionales que no dispongan de infraestructura propia.

El posicionamiento favorable de su marca en el mercado favorece el incremento de su número de usuarios. Además, la principal oportunidad de mercado para BT-Ignite se

¹¹ El término carrier hace referencia a aquellas empresas de telecomunicaciones que ofrecen servicios de transporte de larga distancia, proporcionando conexión a internet a alto nivel.

basa en la provisión de servicios de acceso y transmisión a través de su infraestructura de telecomunicaciones a otros Proveedores de Servicios de Internet (ISP) que pretendan participar en este sector.

En conclusión, el objetivo principal de BT-Ignite es convertirse en un operador de telecomunicaciones internacional y carrier de carriers global, capaz de liderar, mediante joint ventures con compañías como AT&T, la provisión de servicios de voz, internet y soluciones IP de valor añadido para el mercado corporativo.

2. DEUTSCHE TELECOM:

Como proveedor de telecomunicaciones dominante en Alemania, el mercado nacional más importante de Europa, Deutsche Telecom (DT) goza de una fuerte posición para explotar aquellas oportunidades de negocio que puedan surgir en los mercados de voz, datos e internet, tanto corporativos como de consumo. Después de todo, dispone de una importante infraestructura nacional y de los recursos necesarios para desarrollar los proyectos que sean convenientes. Además, su cartera de clientes es más extensa que la de cualquier otra compañía de telecomunicaciones que opere en Europa.

Mientras intenta aprovechar su situación dominante para llevar a cabo nuevas oportunidades de negocio, tendrá que enfrentarse a una competencia especialmente fuerte en su propio mercado nacional. La principal estrategia de empresas como Mannesmann, o.tel.o and Viag Intercom en el mercado corporativo y como carrier será el desarrollo continuado de infraestructuras. Además, DT buscará ampliar y extender sus relaciones y actividades empresariales en otros mercados internacionales.

De todos los servicios de datos y acciones que DT ha llevado a cabo en Internet hasta el momento, T-Online continua siendo el más importante. El servicio ha establecido un mercado dominante en Alemania y continuará siendo la principal plataforma nacional para el desarrollo del comercio electrónico entre empresas y consumidores (business to consumer electronic commerce).

3. FRANCE TELECOM:

France Telecom conoce las oportunidades existentes en este mercado tan complejo y por ello desarrolla de forma activa productos y estrategias para favorecer la captación de nuevos clientes. Está obteniendo grandes resultados gracias a su estrategia definida antes de su entrada en bolsa en 1997: aprovechar el crecimiento del móvil y de Internet en Francia y desarrollarse a nivel internacional como operador global paneuropeo y proveedor de servicios a empresas.

France Telecom es actualmente el segundo operador europeo del móvil, con Orange, así como de servicios de Internet con Wanadoo. Asimismo, la fusión entre Global One y Equant supuso la creación de uno de los mayores proveedores mundiales de servicios a empresas del mundo. El desarrollo de tecnologías de acceso a Internet por parte de France Telecom resultará decisivo y será capaz de abastecer las crecientes necesidades de banda ancha para consumidores y pequeñas empresas, mientras logra un incremento de sus ingresos desde estos segmentos de mercado.

En el mercado corporativo, la figura de France Telecom parece menos segura. La compañía resulta más vulnerable frente a nuevos competidores en el mercado nacional. A pesar de estas presiones, mantiene su principal fuerza en los mercados de Francia, con un posicionamiento favorable por su creciente cuota y mercados de alto margen como las soluciones de comercio electrónico y Red Privada Virtual (RPV). Dichos productos son prioritarios en la actual lista de iniciativas y áreas de desarrollo y serán cruciales a la hora de determinar si la compañía es capaz de enfrentarse a la competencia y mantener su innegable potencial.

4. TELECOM ITALIA:

Bajo su nueva dirección, Telecom Italia es, indudablemente, una empresa ambiciosa. Tal ambición es el resultado de encontrarse en posición de explotar una importante serie de nuevas oportunidades tras la liberalización del sector.

El problema para Telecom Italia es que mientras el mercado de servicios de telecomunicaciones en Italia empieza a crecer y las oportunidades a proliferar, la competencia se está intensificando, siendo especialmente acusada en el mercado corporativo y de servicios de carrier con la llegada de un gran número de fuertes participantes de carácter internacional. Además, debido al actual desarrollo del mercado italiano, es imposible que se encuentre en su punto más alto; en el plazo de dos a tres años se espera que aquellas compañías ya presentes en Italia expandan considerablemente su radio de acción, mientras otros que todavía no se encuentran en escena mostrarán un creciente interés por este mercado.

En el mercado masivo y de pequeñas empresas, en cambio, Telecom Italia mantiene una más que sostenible posición dentro del sector. El problema en este caso radica en que los precios y márgenes de estos servicios tienden a la baja al igual que ocurre en otros mercados más desarrollados de Europa. Por ello será esencial desarrollar nuevas fuentes de ingresos, particularmente en lo relativo a publicidad y comercio electrónico.

Entre los objetivos de Telecom Italia se encuentra también el participar en las oportunidades de negocio internacionales, fundamentalmente en el área de servicios de Internet y transmisión de datos. La compañía busca no sólo dar servicios de conectividad internacional para su cartera de clientes nacional a través de acuerdos de cooperación con otros operadores, sino también explotar nuevas oportunidades en otros mercados.

3.6. ENTORNO COMPETITIVO NACIONAL.

En realidad, España es un mercado en el que el desarrollo de las telecomunicaciones está en su fase inicial. El panorama es por un lado atractivo (un mercado con un potencial de crecimiento importante) y por otro turbulento (una competencia profesionalizada y muy agresiva).

Telefónica es un líder claro con un control importante de los principales aspectos del negocio en España. Sin embargo, las características del liderazgo impuesto de Telefónica ofrecen oportunidades de entrada a nuevos competidores. Tratar de entender

las intenciones de estos competidores es un aspecto fundamental para garantizar el éxito, como lo está siendo para empresas similares en países con mercados más maduros. Además no olvidemos las alianzas y fusiones entre grandes empresas producidas en los últimos años y la batalla de los principales operadores europeos en el mercado español: Telecom Italia hasta su salida del Grupo Auna durante el 2002; France Telecom a través de Lince (Uni2) y BT-Ignite a través de Vodafone.

En España se ha promovido la entrada de múltiples operadoras y éstas buscan su nicho de mercado. Se encuentran, junto a Suecia y Alemania, a la cabeza de la liberalización en el sector de las telecomunicaciones. Casi un centenar de operadores han bombardeado durante los últimos años a los clientes a través de los medios de comunicación, aunque la mayoría de las ofertas aún están destinadas a los usuarios empresariales.

Al margen de los imaginativos y a veces fantásticos mensajes publicitarios, la realidad es que la estrategia empresarial de la inmensa mayoría de los nuevos operadores entrantes no se ha basado en inversiones generalizadas ni en bajadas temerarias de precios. El despliegue de las redes ha sido medido, incluso tacaño, y la política de tarifas ha consistido en rebajar céntimo a céntimo. Al menos en este aspecto, la decisión de abrir la competencia (con el gancho de bajos precios de interconexión) ha tenido como resultado que la rebaja final sea muy significativa para el consumidor final.

1. VODAFONE:

Comenzó su actividad como operador de servicios de telefonía móvil digital en octubre de 1995, orientándose a la prestación de servicios y a la venta de terminales móviles para el mercado residencial y de empresas.

La telefonía móvil sigue siendo en la actualidad su principal actividad, aunque también ofrece servicio de telefonía fija desde julio de 1999. Asimismo, presta servicios de proveedor de acceso a Internet y dispone del portal horizontal de Internet Navegalia.

Hasta la fecha, la actividad de Vodafone se ha desarrollado exclusivamente en España. No obstante, ha dado ya los primeros pasos hacia su internacionalización. En febrero de 2000 acordó con el BSCH la toma de un 28% de la operadora venezolana Digitel, sociedad en la que ya participaba el BSCH y en la que éste elevó su participación del 12% al 20%. Es el primer paso en el mercado exterior de Vodafone, que tiene en América Latina su área estratégica.

Vodafone se presentó al concurso de tercera generación de telefonía móvil (UMTS) y consiguió, al igual que las otras dos compañías de móviles, la licencia. Por el contrario, no obtuvo la licencia de "trunking" digital (TETRA), ni la de telefonía de acceso vía radio, a las que también se presentó.

2. BT-IGNITE:

BT-Ignite obtuvo la primera licencia administrativa para transmisión de datos en octubre de 1993 y en diciembre de 1998 consiguió una licencia tipo B1 para la prestación de servicios de telefonía fija. En junio de 1998 comenzó a prestar servicio telefónico básico de acceso indirecto a través del prefijo 1051 y en 1999 también empezó a ofrecer servicio ADSL a empresas e ISP'S.

En 1996 obtuvo el certificado internacional de calidad ISO 9001 para todas sus áreas de negocio.

Tras sufrir el rechazo durante la etapa en que su matriz en el Reino Unido mantuvo un acuerdo para aliarse con Telefónica, la filial española del gigante multinacional ha recuperado un significativo protagonismo en las telecomunicaciones nacionales. Durante el último año ha estado deshojando la margarita para averiguar si, en el futuro inmediato, su proyecto tendrá viabilidad al margen de Vodafone.

Durante el primer trimestre de 2000, BT-Ignite comenzó a migrar todo su tráfico de telefonía a través de su nueva red de Telefonía IP, instalada por Nortel. BT-Ignite concluyó el despliegue de los 10.000 km. de cable de fibra óptica de dicha red en el territorio nacional a finales de 1999, con una inversión de 841 millones de euros.

3. COLT:

Colt Telecom, empresa de origen británico, opera en la actualidad en 22 ciudades de 9 países europeos, y prevé llegar a 30-32 ciudades a finales de 2002. Este operador de nicho es uno de los que más ha invertido en despliegue de red en España. Ofrece servicios globales de telecomunicaciones con acceso directo e indirecto a grandes empresas.

Comenzó a operar en España el 22 de septiembre de 1998. En esa fecha, había construido su propia red de fibra óptica en Madrid, que en la actualidad cubre 90 km. del centro financiero y de negocios de la ciudad. La compañía comenzó a prestar servicios en Barcelona en junio de 1999, con 12,5 km. operativos de red. A finales de 2002, el trazado de red en esta ciudad cubría 45 km.

La estrategia del grupo a escala internacional apunta a la unificación de servicios en todos los países en los que opera, con una firme apuesta por el negocio asociado a Internet en el segmento de demanda corporativa. Ha inaugurado un Centro de Soluciones Internet en Madrid, que ha requerido una inversión de 5.000 millones de pesetas. El centro ofrece servicios para el alojamiento y gestión de aplicaciones Internet y soluciones de comercio electrónico para empresas.

4. JAZZTEL:

Opera en España desde mediados de 1998. Su objetivo es convertirse en el primer operador alternativo de acceso local con cobertura para España y Portugal y desarrollar su propia red en función del número de clientes potenciales y del consumo de éstos.

En España ofrece servicios de voz a través del servicio telefónico de acceso indirecto 1074 desde mayo de 1999, servicios de acceso directo desde diciembre de 1999, y servicios de ISP y de portal de Internet (www.ya.com) con su filial Yacom Internet Factory, S.A. desde mediados de 1999.

En enero de 2000 comenzó a operar en Portugal, donde tiene una licencia de telefonía fija y ha solicitado otra para ofrecer acceso local de banda ancha vía radio. En marzo de 2000 lanzó su portal horizontal de acceso a Internet para Portugal. En España, aunque trabaja principalmente con fibra óptica, ha conseguido en marzo de 2000 una de las tres licencias de acceso vía radio de 26 Ghz (LMDS) a través del consorcio Banda 26 (EFE, 2001), del que mantiene su control accionarial, lo que le permite a Jazztel impulsar su negocio de acceso directo, ofreciendo a la operadora una tecnología adicional para la conexión de clientes en banda ancha, en el bucle local.

También se presentó al concurso de tercera generación de telefonía móvil en el consorcio MovilWeb, con Deutsche Telekom como principal socio, pero no consiguió la licencia. Parte de su capital cotiza en el EASDAQ y en el NASDAQ, además de cotizar en la Bolsa española.

5. UNI2:

Uni2 ofrece servicio de acceso indirecto a través del 1052 desde diciembre de 1998 y comenzó a prestar servicio de acceso directo a empresas en el 2000. Dispone de tarjetas prepago desde julio de 1999 y en marzo de 2000 comenzó a ofrecer servicios de números 90x. Asimismo, en abril de 2000 lanzó un servicio de transmisión de voz y datos para grandes empresas, disponible en 11 ciudades. En Cataluña opera con la compañía Catalana de Telecomunicaciones (Al-pi), que ofrece servicios de voz y datos para empresas. En el área de Internet dispone del portal y proveedor de acceso gratuito a Internet Wanadoo, además del portal Eresmas, tras su adquisición al Grupo Auna a finales de 2002.

Uni2 se presentó al concurso de telefonía móvil de tercera generación como principal integrante del consorcio Movi2, teniendo como socios a Iberdrola, Caja Madrid, Ferrovial, Suala Telecom, Bancaja, Caixa Galicia y Grupo Fuertes, pero no consiguió la licencia.

6. GRUPO AUNA:

Ofrece sus servicios en todo el territorio español y trabaja en la ampliación de su red propia de acceso directo. Supo ensanchar el mercado ofreciendo rebajas a los negocios de larga distancia que ofrecía Telefónica prácticamente en solitario, y ahora las pequeñas compañías le disputan la cuota de mercado que ganó con dificultad. Durante el último año ha conseguido convertirse en un operador global con la mayor cuota de crecimiento experimentado en su sector.

Auna difunde también en todo el territorio nacional las señales de las televisiones y los radios, públicas y privadas; nacionales, autonómicas y también locales. Los clientes en este sector son las televisiones y radios, pero de estos servicios se benefician hoy día más de 12 millones de hogares. La red garantiza actualmente cobertura audiovisual al 99% de la población española, continuando su expansión con la utilización de los satélites de comunicaciones.

Los servicios de transmisión de datos y de red inteligentes son ofrecidos como una herramienta eficaz en el mundo empresarial a través de infraestructura propia con tecnología IP, Frame Relay y ATM, así como su oferta de prefijos comerciales y los servicios soportados en líneas RDSI.

Los servicios de Internet de Auna están soportados en una red nueva, Retenet, muy valorada por los usuarios de este medio por su velocidad de transmisión. Asimismo, está impulsando el desarrollo de Internet en España a través del lanzamiento de productos tales como el acceso gratuito a la red y el acceso alternativo a internet a través de esta red propia, siendo una verdadera alternativa a la red de Telefónica.

7. GRUPO TELEFÓNICA:

El grupo Telefónica es el principal operador de telefonía en España y hasta la fecha el único capaz de operar en todas las áreas. En telefonía fija mantiene una cuota superior al 90%, segmento en el que continuaba actuando en régimen de monopolio en las

llamadas metropolitanas hasta principios de 2001. En telefonía móvil posee el 56% del mercado, siendo más del 90% de sus clientes del servicio GSM de Movistar, aunque también opera con la marca Moviline. Además, controla un 75% del mercado de datos y en torno a un 30% en el área de Internet.

Telefónica también cuenta con una destacada presencia en algunos de los principales mercados de América Latina, como Brasil, Argentina y Chile, entre otros. Asimismo a través de Telefónica Intercontinental desarrolla actividades de telefonía en Marruecos y va a pujar por licencias de móviles en Alemania, Italia y Francia.

Durante los dos últimos años, Telefónica ha venido desarrollando un modelo de negocio que potencia la gestión diferenciada de las actividades del grupo, basándose en tres líneas de negocio: globalización de los negocios de alto crecimiento, optimización de las actividades maduras y desarrollo de nuevos negocios.

En enero de 2000 anunció que extendería sus líneas de negocio globales a Datos/IP y Móviles en la búsqueda de nuevas oportunidades con un alto potencial de creación de valor por línea de negocio para incrementar el valor del grupo. Telefónica Móviles agrupará todos los negocios de comunicaciones móviles y Telefónica DataCorp los negocios de comunicación de datos y soluciones empresariales integradas para grandes empresas. Los últimos lanzamientos de nuevos servicios en España han sido Atento, dedicada a soluciones integradas de eCRM (gestión de la relación con el cliente). Asimismo, Telefónica Móviles lanzó el servicio de acceso a Internet desde el teléfono móvil "e-moción".

Dentro de su agresiva política de adquisiciones y alianzas, destaca al acuerdo suscrito con el BBVA en el primer trimestre de 2000. En virtud del mismo, ambas entidades compartirán estrategia en el desarrollo futuro de los negocios electrónicos, entre ellos el banco online Uno-e, o la sociedad de medios de pago a través del móvil, Movilpago. Además de adquirir la productora de televisión Endemol y el portal Terra-Lycos, Telefónica estuvo a punto de consumar su fusión con la operadora holandesa KPN, pero el consejo de la empresa frustró la operación. Meses atrás, se rumoreaba la posibilidad de una alianza entre Telefónica y BT-Ignite.

8. OTROS OPERADORES:

ALÓ:

RSL Communications Spain, S.A. opera en España desde diciembre de 1997, constituyendo su actividad principal hasta septiembre de 1999 la prestación de servicios en grupo cerrado de usuarios para comunicaciones de larga distancia y acceso a Internet, orientados al segmento de pequeñas y medianas empresas. En enero de 1999 obtuvo licencia B1 de ámbito nacional, adjudicándosele el código de acceso 1053. En septiembre de 1999 lanzó la marca Aló para prestar servicio telefónico de acceso indirecto. Con una campaña agresiva, utilizando publicidad comparativa con respecto al operador dominante, RSL se propuso alcanzar 500.000 clientes en el plazo de un año.

Entre los proyectos más importantes de RSL se encuentra la construcción de un anillo de fibra óptica para toda España como troncal de su red nacional. En marzo de 2000 consiguió, dentro del consorcio Aló 2000, en el que tiene como socios a Dragados, Hidrocantábrico y UPC, una de las tres licencias de Acceso Local Vía Radio en la banda de 3,5 GHz.

OLA INTERNET:

Fue fundada en mayo de 1999 como la primera compañía española que ofrece servicios de telefonía con tarifa plana para llamadas provinciales e interprovinciales a través de una red IP, así como acceso a Internet de alta velocidad dirigido a medianas y pequeñas empresas.

En febrero de 2000 se constituyó el Grupo OLA Internet, creando tres áreas de negocio diferenciadas:

- **División de Telecomunicaciones:** además de incorporar los servicios de telefonía IP con tarifa plana y de acceso a Internet que ya ofrecía OLA Internet, integra otras actividades como servicios de ingeniería de telecomunicaciones, redes privadas virtuales, proveedor de servicios de aplicaciones (ASP), mensajería unificada y desarrollo de soluciones para seguridad en Internet.

- **División de e-Business:** su actividad se centra inicialmente en las actividades de comercio electrónico business-to-consumer (B2C) y business-to-business (B2B). Igualmente, ofrece distintas herramientas a los clientes del Grupo para que puedan crear sus propias cibertiendas, con la posibilidad de estar vinculadas al área e-Business del Grupo.
- **División de Contenidos:** nace de la compañía Ibérica.com y surge como una línea de negocio dentro del campo de los contenidos de Internet. Su objetivo es la creación de portales verticales, que se unirán a Ibérica.com para conformar una organización española de Internet dedicada al mundo del turismo y el ocio. Para ello crea y adquiere, en un espacio corto de tiempo, distintos portales temáticos relacionados, que comparten tráfico y contenido con Ibérica.com.

En abril del 2000 obtuvo de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones la modificación de su licencia individual de tipo A transformándola en una licencia B1, que le permite prestar el servicio de telefonía fija en todo el territorio nacional. Esta licencia le permite la prestación del servicio telefónico disponible para el público mediante la instalación y explotación de una red pública de telecomunicaciones en todo el territorio nacional, que OLA Internet ha adjudicado a Lucent Technologies.

ONO (CABLEEUROPA):

Despliega red y da servicio en las demarcaciones que se adjudicó en los concursos (Comunidad Valenciana, parte de Andalucía, Albacete, Santander...) y ha cerrado con éxito una emisión de bonos de alto rendimiento. También contempla la salida a Bolsa.

El segmento residencial representa aproximadamente el 95% de su facturación, siendo la partida de telecomunicaciones la que más aporta a la facturación total del grupo.

Por otra parte, los ingresos derivados de los servicios al segmento empresarial, que representan un poco más del 5% de la facturación, es la partida que mayor crecimiento ha tenido durante los últimos ejercicios. Ello se debe a las nuevas licencias B1 que el operador solicitó durante el 2000 para prestar servicios a este segmento fuera de sus demarcaciones.

4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

4.1. VODAFONE

En el mercado de *telefonía móvil* Vodafone mantenía una cuota del 32,4% a finales de 1999 con 4,9 millones de abonados. A 30 de abril de 2000 el número de abonados ascendía a 5,94 millones pasando a 6,2 millones a 1 julio de 2000, lo que supone un crecimiento durante el primer semestre del año de un 25,5% en número de abonados, mientras que el crecimiento del mercado en número de abonados fue del 32,7%. Finalmente, en diciembre de 2001, contaba con 7.636.000 millones de clientes, lo que supuso un crecimiento durante este año del 9,2% (Vodafone, 2000 y 2001).

Durante el año 2001, la compañía perdió 3 puntos porcentuales de cuota de mercado, pasando en enero del 28% a un 25% en diciembre de 2001. Este descenso es debido al cambio de estrategia que está realizando Vodafone desde su toma de control, sustituyendo las políticas agresivas de captación de clientes por políticas de fidelización.

TABLA 26.- MERCADO VODAFONE			
	RESIDENCIAL	PYMES	GRANDES EMPRESAS
Voz		✓	✓
Datos			
Móvil	✓	✓	✓
Internet	✓	✓	
Fuente: Elaboración propia			

El servicio de *telefonía fija* de la compañía se dirige sobre todo al segmento de negocio, si bien no relega al mercado residencial (ver Tabla 26). El enfoque hacia la prestación de servicios de telecomunicaciones avanzados, basados en la convergencia fijo-móvil-Internet, se dirige hacia un mercado potencial con un elevado interés por las comunicaciones, y este perfil se ajusta más al segmento de negocios que al residencial.

En el servicio de telefonía fija, tenía una cartera a diciembre de 1999 de 180.000 clientes, mientras que en el área de Internet esta cifra se situó en 150.000. Finalmente, en marzo de 2001 alcanzó la cifra de 300.000 líneas de voz en servicio.

4.2. **BT-IGNITE**

A pesar del lanzamiento del servicio de telefonía fija, el *mercado objetivo* de la compañía sigue siendo el segmento de negocios. No obstante, la adquisición del ISP Arrakis en 1999 le permitió reforzar su posición en el mercado residencial (ver Tabla 27).

En *telefonía fija*, a diciembre de 2001 contaba con 95.401 clientes, de los cuales 70.231 pertenecían al segmento de negocios y 25.170 al segmento residencial. Así, durante el año 2001, la compañía registró un crecimiento de su cartera de clientes de telefonía fija de un 15,5%, según datos facilitados por el operador.

TABLA 27.- MERCADO BT-IGNITE			
	RESIDENCIAL	PYMES	GRANDES EMPRESAS
Voz		✓	✓
Datos		✓	✓
Móvil			
Internet	✓	✓	✓
Fuente: Elaboración propia.			

En *acceso a Internet*, en esta misma fecha, el operador contaba con 6.595 clientes, lo que significa un crecimiento en cuanto al número de clientes de un 174,2% respecto a la misma fecha del año anterior. De la base total de clientes, tan sólo 357 eran clientes residenciales, siendo los 6.238 clientes restantes empresas o ISP. Por su parte, el ISP Arrakis contaba con cerca de 1.500 clientes de ADSL para acceso a internet.

En *servicio de datos*, en diciembre de 2001, contaba con 2.220 empresas clientes, lo que supuso un crecimiento del 69,4% respecto al número de clientes registrado en diciembre de 2000 (BT-Ignite, 2000 y 2001).

4.3. COLT TELECOM

El *mercado objetivo* de Colt Telecom es el formado por grandes empresas e instituciones. En su servicio de telefonía de acceso indirecto su mercado objetivo se amplía a pymes que gasten más de 150 euros/mes en llamadas provinciales, interprovinciales, internacionales y de fijo a móvil (ver Tabla 28).

A partir de junio de 2000, con la apertura del Centro de Soluciones de Internet de Madrid, el mercado objetivo de Colt Telecom se amplió a ISPs, ASPs, Start-ups y grandes y medianas empresas que basan en la red su principal estrategia de negocio, como por ejemplo, los portales, la banca on-line, las tiendas on-line, los medios de comunicación o Administraciones Públicas, entre otros.

En diciembre de 2001, la base de *clientes* de Colt en España está formada por unas 800 empresas (Colt, 2001).

TABLA 28.- MERCADO COLT			
	RESIDENCIAL	PYMES	GRANDES EMPRESAS
Voz		✓	✓
Datos			✓
Móvil			
Internet		✓	✓
Fuente: Elaboración propia.			

4.4. JAZZTEL

El *mercado objetivo* prioritario de Jazztel son empresas de tamaño medio en rápida expansión con una fuerte demanda de servicios que requieren gran ancho de banda. A medida que vaya desarrollando su propia red, el operador se dirigirá a compañías de mayor envergadura, con unas necesidades más complejas en el ámbito de las telecomunicaciones. El segmento residencial forma parte de su público objetivo con una doble finalidad: generar recursos que le permitan invertir en el despliegue de su red de fibra óptica y ganar notoriedad en el sector de las telecomunicaciones (ver Tabla 29).

Lleva a cabo la identificación de su mercado objetivo mediante un análisis de la población y de la densidad empresarial de cada área geográfica, así como de la demanda de servicios de telecomunicaciones. La información procede de bases de datos oficiales y privadas, incluyendo fuentes propiedad de Nortel Networks y Sainco. De este modo, la estrategia de despliegue de Jazztel, así como la de marketing y ventas, se centra en usuarios intensivos de servicios de telecomunicaciones, localizados en áreas de alta densidad empresarial.

En **acceso indirecto**, Jazztel alcanzó el primer trimestre del 2000 la cifra de 487.300 clientes y 802.900 líneas en servicio. El 62% de sus clientes actuales pertenece al sector empresarial. Al cierre del 2000, el número de clientes alcanzó los 694.502, mientras que el número de líneas se situó en 1.135.716. Es en diciembre de 2001 cuando alcanza los 725.873 clientes de acceso indirecto, con 1.184.122 líneas en servicio (Jazztel, 2000 y 2001)

En **acceso directo**, a diciembre de 2000, tenía firmados 1.258 contratos y había conectado 581 clientes directamente a su red. Durante el 2001 se registró un elevado crecimiento en el número de clientes de acceso directo, llegando a alcanzar las 1.955 sedes conectadas, un 236% más que en ejercicio anterior.

En **Internet**, a 31 de marzo de 2000 contaba con 7.400 clientes de acceso de pago a través del proveedor Jazznet y 253.250 clientes de acceso gratuito mediante Jazzfree, un 52,9% más que a 31/12/1999. A 1 de enero de 2001, el número de clientes activos de Jazznet había descendido un 32% respecto al final del primer semestre, lo que situó el número en 5.983. El portal www.ya.com contabilizó durante los tres primeros meses 143,6 millones de páginas servidas. En diciembre, los clientes de Jazznet alcanzaron los 8.586. Respecto a Jazzfree, el número de clientes se cifró en 341.700. En ADSL, la cifra de clientes se situaba en 778, según fuentes del operador.

Jazztel pretende rentabilizar la capacidad de su red troncal y de las redes internacionales alquiladas por medio de la venta de la capacidad sobrante a otros proveedores de telecomunicaciones. Entre estos clientes se incluyen los que a su vez revendan estos servicios, los ISPs y los proveedores de servicios con una infraestructura similar a la de Jazztel, así como las compañías telefónicas de servicios inalámbricos que

necesitan capacidad de interconexión. Compañías internacionales que precisan la terminación de su tráfico entrante en España representan otro segmento objetivo dentro del mercado de clientes mayoristas. Los ISP almacenados han pasado de 17 a finales de 2000 a 21 para el 2001. Además, Jazztel cuenta con 37 contratos de terminación de tráfico.

TABLA 29.- MERCADO JAZZTEL			
	RESIDENCIAL	PYMES	GRANDES EMPRESAS
Voz	✓	✓	
Datos			
Móvil			
Internet	✓	✓	
Fuente: Elaboración propia.			

4.5. UNI2

El *mercado objetivo* de la compañía está compuesto por el segmento residencial y de negocios, presentando para cada uno de ellos ofertas diferenciadas (ver Tabla 30). El planteamiento de Uni2 respecto a la compañía Al-pi es convertirla en el operador global para el mercado de empresas en Cataluña, limitando la marca Uni2 en esta comunidad al ámbito residencial.

TABLA 30.- MERCADO UNI2			
	RESIDENCIAL	PYMES	GRANDES EMPRESAS
Voz	✓	✓	✓
Datos		✓	✓
Móvil			
Internet	✓	✓	✓
Fuente: Elaboración propia.			

En *telefonía fija*, la compañía cerró 1999 con 1,2 millones de líneas activadas en su servicio de telefonía fija y algo más de 600.000 clientes. En noviembre de 2000, el número de líneas activadas ascendía a 1.386.000 (830.000 en empresas y 441.000 en hogares) para 722.000 clientes en cartera. Finalmente, en diciembre de 2001 contaba

con 2.169.585 líneas activas, siendo el 60% de clientes empresariales (UNI2, 2000 y 2001).

En *internet*, a finales de 1999 Wanadoo tenía 221.000 clientes de acceso; a finales de 2000 alcanzó 515.000 usuarios, y ha cerrado el ejercicio 2001 con 431.000 abonados activos, de los cuales 130.000 son clientes de tarifa plana.

4.6. GRUPO AUNA

Su *mercado objetivo* se compone de un segmento residencial y otro de negocios, presentando para cada uno de ellos ofertas diferenciadas (ver Tabla 31).

Auna ha alcanzado a finales del 2001 la cifra de 5 millones de clientes de voz, datos e internet, frente a los 3,2 millones de clientes del año pasado. El tráfico acumulado en el 2001 ha alcanzado los 18.051 millones de minutos, duplicando el registrado en el 2000 con 8.651 millones de minutos.

TABLA 31.- MERCADO GRUPO AUNA			
	RESIDENCIAL	PYMES	GRANDES EMPRESAS
Voz	✓	✓	✓
Datos		✓	✓
Móvil	✓	✓	✓
Internet	✓	✓	✓
Fuente: Elaboración propia.			

En *telefonía fija*, lanzó el servicio de llamadas metropolitanas a través del 1050, siendo el primer operador alternativo en ofrecer este servicio. A finales del año 2001, el 41% del tráfico de acceso indirecto era tráfico metropolitano.

En *internet*, cuenta ya con cerca de 1.800.000 usuarios a través de los servicios de acceso alternativo a Internet y la plataforma Iddeo. Auna y eresMas (fusionado posteriormente con Wanadoo a finales de 2002) lideran la captación de altas de tarifa plana en el mercado con 300.000 clientes en tan sólo 6 meses. El número de clientes de tarifa plana en España ha alcanzado los 800.000, lo que sitúa a Auna y eresMas en una cuota de captación del 40% del mercado (Auna, 2000 y 2001).

4.7. GRUPO TELEFÓNICA

Su orientación comercial es tradicionalmente global, como consecuencia de la normativa existente durante el periodo de monopolio (ver Tabla 32).

En *telefonía fija*, a 31 de diciembre de 2001, el Grupo Telefónica gestionaba directamente 42,3 millones de líneas de las cuales 20,6 millones estaban en España y el resto en otros países.

En *servicios de datos*, Telefónica Data, filial del grupo que presta servicios globales de comunicación a empresas, contaba en diciembre de 2001 con 370.000 usuarios de su servicio Infonegocio.com, lo que supone haber multiplicado por 8,5 el número de usuarios existente en 2000.

En *internet*, Terra contaba a diciembre de 2001 con 375.816 clientes de acceso a Internet ADSL (47.950 en el 2000). El número de clientes de tarifa plana conjunto de Telefónica y Terra era a finales de diciembre de 2001 de 459.456 usuarios (74.000 en el 2000).

En *telefonía móvil*, Telefónica Móviles cuenta para diciembre de 2001 con 16.793.000 usuarios (68% prepago y 32% con contrato) frente a los 13.669.101 de finales de 2000 (65% prepago y 35% con contrato, con cuota de mercado del 56%).

TABLA 32.- MERCADO GRUPO TELEFÓNICA			
	RESIDENCIAL	PYMES	GRANDES EMPRESAS
Voz	✓	✓	✓
Datos		✓	✓
Móvil	✓	✓	✓
Internet	✓	✓	✓
Fuente: Elaboración propia.			

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS OPERADORES PARTICIPANTES.

5.1. PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS: MATRIZ DE ATRACTIVIDAD –COMPETITIVIDAD.

Desde que se empezara a dar importancia al planteamiento y la planificación estratégica de la empresa, se han desarrollado numerosos instrumentos de análisis cuantitativo y cualitativo para ayudar a detectar la situación presente dentro del universo competitivo y a tomar las decisiones pertinentes.

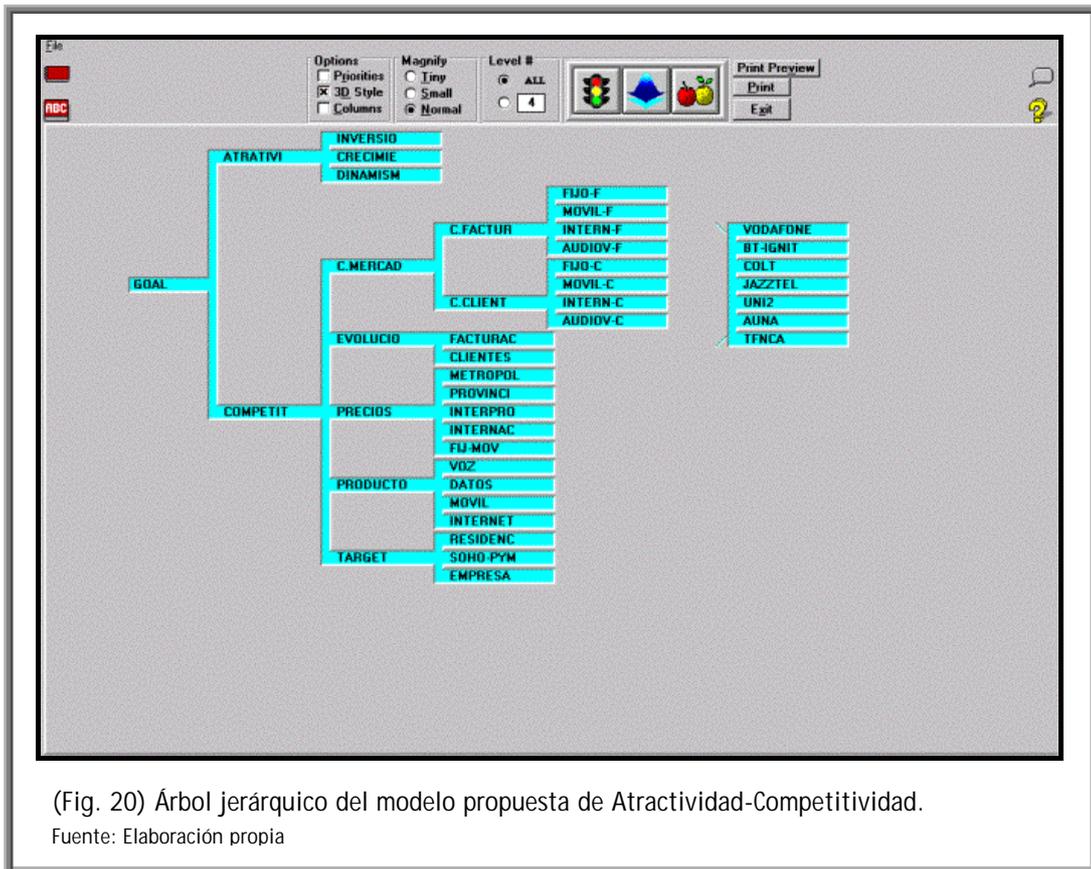
Entre estos instrumentos, la Matriz de Atractividad-Competitividad ó matriz de McKinsey (Copeland, Koller y Murrin, 2000), es uno de los modelos de análisis estratégico comercial, aunque clásico, más útiles y eficaces a la hora de lograr identificar la posición competitiva de las empresas y su planteamiento estratégico, por su probada solidez.

Esta matriz recoge la atractividad y competitividad en 2 ejes, siendo sencilla su interpretación. Para nuestro modelo, en el eje de abcisas se representa la variable “competitividad de la empresa” como resultado de la consideración de factores tales como la participación relativa en el mercado, la capacidad para competir en precios, calidad del producto, grado de diversificación de su mercado objetivo, etc. En definitiva, muestra la capacidad competitiva del operador en el sector de las telecomunicaciones. En el eje de ordenadas se representa la variable “atractividad del sector” también como resultado de factores como el dinamismo del mercado, su tasa de crecimiento, la intensidad de las fuerzas competitivas, el peso de las inversiones, etc.

5.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS.

La modelización de la Matriz de McKinsey se ha desarrollado, de forma paralela, mediante AHP y ELECTRE, métodos de decisión multicriterio discreta que nos han permitido contrastar los resultados obtenidos y verificar la robustez del modelo.

El AHP es un proceso analítico-jerárquico desarrollado por Saaty en 1977 en la Wharton Business School, basado en la asignación de un árbol jerárquico con criterios alternativos (Saaty, 1980). Asimismo, utilizando el autovector y autovalor de la matriz de criterios alternativos se obtiene una solución priorizada y un índice de inconsistencia, lo que da una mayor robustez al modelo. Un enfoque alternativo ofrece ELECTRE, proceso de agregación multicriterio desarrollado en Francia por el profesor B. Roy en los años 60, basado en relaciones binarias llamadas de sobreclasificación y en los conceptos de concordancia y discordancia con una hipótesis de sobreclasificación dada (Roy, 1985).



(Fig. 20) Árbol jerárquico del modelo propuesta de Atractividad-Competitividad.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, la matriz de atractividad-competitividad requiere la investigación de un conjunto muy amplio de factores que, debidamente ponderados de forma objetiva, nos permitirán finalmente situar a los distintos operadores dentro de los cuadrantes de la matriz, y en función de su posición, identificar su principal estrategia (ver Figura 20 y Tabla 33).

TABLA 33. - VARIABLES DEL MODELO ATRACTIVIDAD-COMPETITIVIDAD	
ABREVIATURA	DEFINICIÓN
ATRATIVI	Criterios de atractividad del sector.
AUDIOV-C	Cuota en número de clientes en Audiovisual, por operador (en %).
AUDIOV-D	Inversión en publicidad por operador Audiovisual según incremento en número de clientes (en %).
AUDIOV-F	Cuota de facturación en Audiovisual, por operador (en %).
C.CLIENT	Cuota en número de clientes por operador, por negocios (en %).
C.FACTUR	Cuota de facturación de operadores, por negocios (en %).
C.MERCAD	Cuota de mercado por operador (en %).
CLIENTES	Crecimiento anual por operador según incremento del número de clientes total (en %).
COMPETIT	Criterios de competitividad de los operadores.
CRECIMIE	Participación por operador en el crecimiento del sector según facturación total (en %).
DATOS	Gama de servicios de Telefonía Fija (Datos) ofertados por cada operador (en %).
DINAMISM	Dinamismo del sector según inversión publicitaria realizada (en %).
EMPRESA	Mercado objetivo del segmento empresa por operador, según oferta de productos (en %).
EVOLUCIO	Evolución del crecimiento total anual por operador (en %)
FACTURAC	Crecimiento anual por operador según incremento de la facturación total (en %).
FIJ-MOV	Precio por operador de llamada fijo a móvil (3 minutos en horario comercial).
FIJO-C	Cuota en número de clientes en Telefonía Fija, por operador (en %).
FIJO-D	Inversión en publicidad por operador en Telefonía Fija, según incremento del número de clientes (en %).
FIJO-F	Cuota de facturación en Telefonía Fija, por operador (en %).
INTERN-C	Cuota en número de clientes de Servicios de Internet, por operador (en %)
INTERN-D	Inversión en publicidad por operador de Internet, según incremento del número de clientes (en %).
INTERN-F	Cuota de facturación en Servicios de Internet, por operador (en %).
INTERNAC	Precio por operador de llamada internacional (3 minutos en horario comercial).
INTERNET	Gama de servicios de Internet ofertados por operador (en %).

INTERPRO	Precio por operador de llamada interprovincial (3 minutos en horario comercial).
INVERSIO	Inversión en construcción de infraestructura, por operador (en %).
METROPOL	Precio por operador de llamada metropolitana (3 minutos en horario comercial).
MOVIL	Gama de servicios de Telefonía Móvil ofertados por operador (en %).
MOVIL-C	Cuota en número de clientes de Telefonía Móvil, por operador (en %).
MOVIL-D	Inversión en publicidad por operador en Telefonía Móvil según incremento del número de clientes (en %).
MOVIL-F	Cuota de facturación en Telefonía Móvil, por operador (en %).
PRECIOS	Precios por operador de Telefonía Fija (Acceso Indirecto), por tipo de llamada (en euros).
PRODUCTO	Gama de servicios ofertados por operador, por negocios (en %).
PROVINCI	Precio por operador de llamada provincial (3 minutos en horario comercial).
RESIDENC	Mercado objetivo del segmento residencial por operador, según oferta de productos (en %).
SOHO-PYM	Mercado objetivo del segmento soho-pymes por operador, según oferta de productos (en %).
TARGET	Mercado objetivo por operador sobre total del mercado (en %).
VOZ	Gama de servicios de Telefonía Fija (Voz) ofertados por operador (en %).
Fuente: Elaboración propia.	

Los gráficos de la Matriz de Atractividad-Competitividad no muestran posiciones en valores absolutos de los operadores preseleccionados, sino que reflejan posiciones relativas que permitan su comparación según los criterios establecidos en las coordenadas.

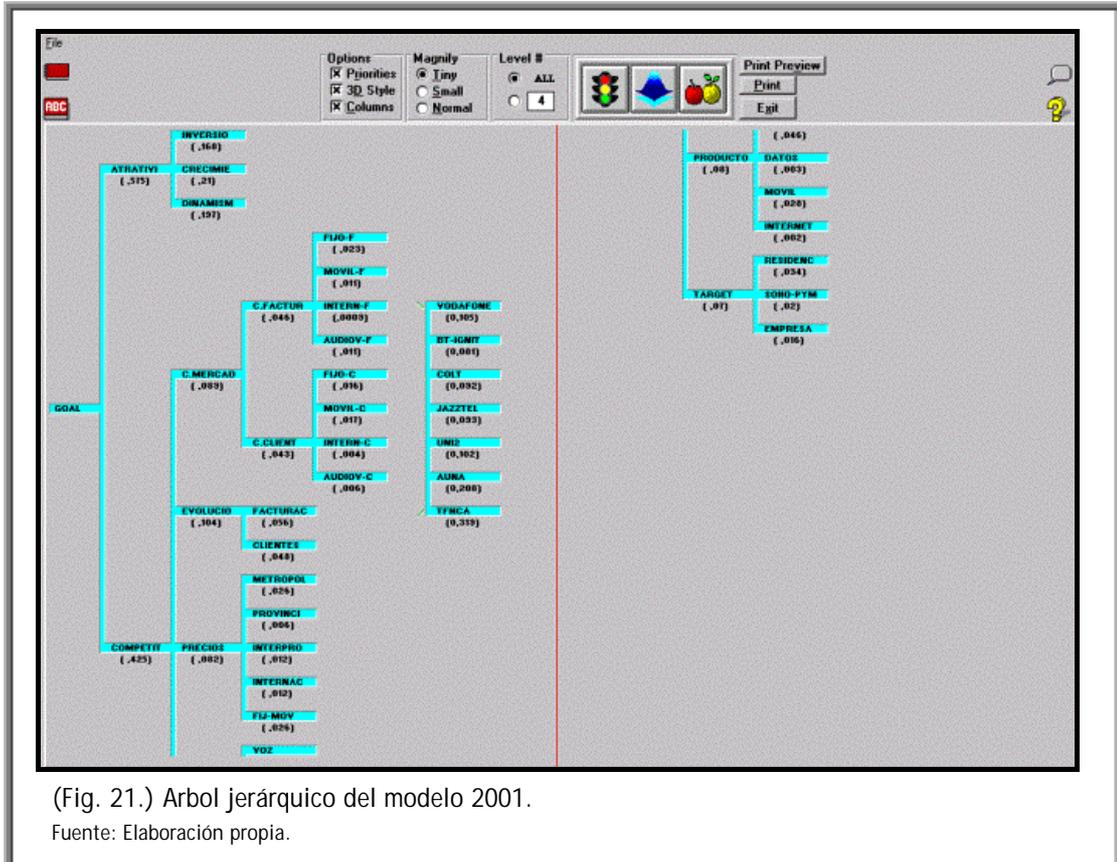
Para conseguir cierta homogeneidad en el estudio, los operadores incluidos como alternativas para nuestro modelo han sido seleccionados por las siguientes razones:

1. Participación activa y dinámica en la práctica totalidad de los negocios del sector.
2. Capacidad de desarrollo de sus propios productos como proveedores.
3. Representación de prácticamente el 100% del mercado de forma global.

A continuación, y centrándonos en este modelo de análisis, se definirán los distintos criterios utilizados para su construcción (con los datos del 2001 en un primer lugar, y a continuación el mismo estudio para el ejercicio 2000), considerados como factores explicativos de la atractividad del sector y la competitividad de las distintas empresas participantes en el mercado, con el fin de identificar, cuál es el operador de telecomunicaciones más competitivo entre los elegidos como alternativas representativas del sector y analizar la evolución en sus estrategias durante los últimos años.

5.2.A. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DEL EJERCICIO 2001:

Se determinará la configuración del modelo con los datos del ejercicio 2001. La figura 21 muestra el árbol jerárquico resultante de la integración de todos los criterios establecidos.



(Fig. 21.) Árbol jerárquico del modelo 2001.

Fuente: Elaboración propia.

A.1. CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR.

A.1.1. TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR.

La facturación del sector de las telecomunicaciones en España en el año 2001 se situó en torno a los **28.216,57 millones** de euros, lo que supuso un incremento del **13,9%** respecto a la cifra de 2000. Estas cifras incluyen servicios intermedios (principalmente, servicios de interconexión), venta de terminales, y subvenciones públicas, siguiendo los criterios utilizados por la CMT para elaborar su informe anual. No obstante, parece más adecuado computar únicamente la facturación por servicios finales, por lo que será el criterio que se utilizará en el resto del apartado. Por tanto, la facturación del sector de las telecomunicaciones por servicios finales en el 2001 se sitúa en más de 22.516 millones de euros, frente a los 20.962,47 millones de euros obtenidos en 2000.

Para la construcción del modelo, se ha optado finalmente por excluir de la cifra total de facturación del sector por servicios finales la parte imputable al mercado de Audiovisual, con el fin de homogeneizar los datos para todos los operadores analizados. En base a esto, la facturación del sector por servicios finales (excluido Audiovisual) queda reducida a **18.459 millones** de euros en 2001 (con un crecimiento del **13,3%** respecto al 2000).

Para conocer en qué medida cada uno de los operadores ha contribuido en la consecución de este 13,3% de crecimiento global, se ha calculado su tasa de crecimiento relativo respecto al sector según el incremento total de la facturación de cada operador respecto al ejercicio 2000.

Como ejemplo, en la Tabla 34 se observa que Telefónica ha incrementado su facturación respecto a 2000 en 1.033,26 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 47,8% respecto al sector, frente al 27,9% del Grupo Auna y al 11,8% de Vodafone.

TABLA 34.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA								
EVOLUCION DE LOS OPERADORES 1999-2001								
Facturación en Mill. Euros.								
	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Evoluc. 98/99	Evoluc. 99/00	Evoluc. 00/01	Incremento Facturación 00/01	% s/ total incremento mercado
VOZ	8.724,95	9.075,85	9.027,19	17,7%	4,0%	-0,5%	-48,66	
DATOS	361,48	423,37	600,54	19,4%	17,1%	41,8%	177,17	
MOVIL	2.489,36	3.034,40	3.811,71	76,3%	21,9%	25,6%	777,31	
INTERNET	40,10	88,22	215,66	615,9%	120,0%	144,5%	127,44	
TELEFONICA	11.615,88	12.621,84	13.655,10	27,2%	8,7%	8,2%	1.033,26	47,8%
VOZ	22,40	108,12	170,40	-	382,7%	57,6%	62,28	
DATOS	-	-	-	-	-	-	-	
INTERNET	0,90	22,30	49,30	-	2.373%	121,1%	27,00	
JAZZTEL	23,30	130,42	219,70	n/a	459,7%	68,5%	89,28	4,1%
VOZ	93,58	156,26	221,01	84,0%	67,0%	41,4%	64,75	
DATOS	1,78	20,91	18,08	n/a	1.075%	-13,5%	-2,83	
INTERNET	7,21	33,01	61,91	n/a	357,8%	87,5%	28,90	
UNI2	102,57	210,19	301,00	101,7%	104,9%	43,2%	90,81	4,2%
VOZ	21,49	30,17	59,31	74,3%	40,4%	96,6%	29,14	
DATOS	41,47	76,14	100,63	29,0%	83,6%	32,2%	24,49	
INTERNET	11,73	13,73	21,28	28,7%	17,1%	55,0%	7,55	
BT-IGNITE	74,68	120,04	181,22	39,4%	60,7%	51,0%	61,18	2,8%
VOZ	7,85	12,02	29,78	n/a	53,1%	147,8%	17,76	
DATOS	-	-	-	-	-	-	-	
MOVIL	1.114,64	1.370,38	1.602,66	6,0%	22,9%	17,0%	232,28	
INTERNET	4,81	6,62	11,25	n/a	37,8%	69,9%	4,63	
VODAFONE	1.127,29	1.389,02	1.643,69	7,2%	23,2%	18,3%	254,67	11,8%
VOZ	1,98	12,02	39,10	-	507,9%	225,3%	27,08	
DATOS	2,70	13,94	18,47	-	415,6%	32,5%	4,53	
INTERNET	1,63	5,29	13,23	-	223,5%	150,1%	7,94	
COLT	8,60	31,25	70,80	n/a	263,4%	126,6%	39,55	1,8%
VOZ	252,43	371,43	530,53	90,0%	47,1%	42,8%	159,10	
DATOS	31,60	32,29	40,60	192,3%	2,2%	25,7%	8,31	
MOVIL	111,46	489,42	883,91	-	339,1%	80,6%	394,49	
INTERNET	12,98	41,88	83,21	9,1%	222,6%	98,7%	41,33	
GRUPO AUNA	408,47	935,02	1.538,25	162,6%	128,9%	64,5%	603,23	27,9%
VOZ	9.613,19	10.470,93	10.536,00	25,0%	8,9%	0,6%	65,07	100%
DATOS	540,31	569,68	776,00	-	5,4%	36,2%	206,32	100%
MOVIL	3.715,46	4.894,20	6.316,00	50,8%	31,7%	29,1%	1.421,80	100%
INTERNET	89,55	281,31	466,00	-	214,1%	65,7%	184,69	100%
AUDIOVISUAL	3.397,52	4.663,67	4.057,00	-	37,3%	-13,0%	-606,67	100%
TOTAL MERCADO (*)	17.549,55	20.962,47	22.516,00	16,8%	19,4%	7,4%		
TOTAL MERCADO (**)	21.035,42	24.782,79	28.216,57	19,0%	17,8%	13,9%		
TOTAL MERCADO (e)	14.152,03	16.298,80	18.459,00	n/a	15,2%	13,3%	2.160,20	100%

(*) Sólo incluye servicios finales.
(**) Incluye: servicios finales, servicios intermedios (servicios de interconexión), venta de terminales y subvenciones públicas.
(e) Total mercado de servicios finales, excluido audiovisual.
Fuente: CMT, DBK, elaboración propia.

A.1.2. DINAMISMO DEL SECTOR, en cuanto a inversión publicitaria.

La publicidad ha constituido una importante baza para los operadores, que tras su lanzamiento pugnan por captar nuevos clientes y crear percepción de marca, mientras que otros buscan mantener los clientes existentes. Durante el 2001 el gasto en publicidad alcanzó los 720,23 millones de euros, lo que supone un descenso del 18,27% sobre la cifra del 2000 (respecto al periodo 1999-2000 el incremento fue del 24%, provocando un fuerte dinamismo en el sector).

La mayor aportación al gasto proviene de nuevo de los operadores de servicios móviles (266,49 millones de euros, un 4,26% más que en 2000), si bien han sido los operadores de servicios de telefonía fija, de cable y servicios de internet quienes han reducido su participación (201,59; 37,09 y 71,73 millones respectivamente, con descensos del 1,36%; 1,9% y del 1,95%). Sin embargo, los operadores de audiovisual mantienen su nivel de gasto alcanzando los 142,53 millones este periodo (sólo un 0,97% más que en el 2000).

Para el modelo, se ha imputado a los distintos operadores su cuota de participación en el gasto publicitario en los distintos servicios según los datos registrados por la CMT (ver Tabla 35).

TABLA 35.- INVERSION TOTAL EN PUBLICIDAD - AÑO 2001	
<i>Fuente: CMT (2001)</i>	
VODAFONE	8,89%
BT-IGNITE	2,1%
COLT	2,1%
JAZZTEL	5,2%
UNI2	5,5%
GRUPO AUNA	10,63%
TELEFÓNICA	50,31%
RESTO	15,45%
TOTAL	720,23 Mill. Euros

A.1.3. INVERSIÓN DEL SECTOR, en construcción de infraestructuras.

Durante el 2001 se invirtieron alrededor de 8.190,53 millones de euros en infraestructuras, un 19,6% menos que el ejercicio anterior. La estructura de reparto de dichos gastos para cada uno de los operadores se determinará según los datos facilitados a la CMT (ver Tabla 36).

TABLA 36.- INVERSION EN INFRAESTRUCTURA - AÑO 2001	
<i>Fuente: CMT (2001)</i>	
VODAFONE	5,4%
BT-IGNITE	3,1%
COLT	3,1%
JAZZTEL	5,9%
UNI2	5,1%
GRUPO AUNA	22,2%
TELEFÓNICA	35,4%
RESTO	19,8%
TOTAL	8.190,53 Mill. Euros

A.2. CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES

A.2.1. CUOTA DE MERCADO.

A.2.1.1. CUOTA DE MERCADO SEGÚN FACTURACION:

En la construcción de la matriz (ver Tabla 37), se determina la cuota de mercado por operador y tipo de negocio, en términos de facturación en servicios finales para 2001, según lo expuesto en apartados anteriores (CMT, 2001).

Los pesos asignados a los distintos mercados se han establecido en función del reparto de los ingresos imputados a cada negocio, agrupando en Telefonía Fija los correspondientes a servicios de voz, datos, comunicaciones corporativas y alquiler de

circuitos, al tratarse de distintas variantes de servicios ofrecidos con la misma tecnología y redes de telefonía fijas.

TABLA 37.- CUOTA MERCADO DE LOS OPERADORES SEGÚN FACTURACIÓN (DIC. 2001)

<i>Pesos</i>	<i>Valor Euros</i>	<i>PRODUCTO</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
49%	11.312	T. FIJA	0,26	1,41	0,26	1,51	0,85	5,05	85,12
37%	8.691	Voz	0,34	0,46	0,2	1,75	2,11	7	84,23
3%	776	Datos	0,02	12,97	2,38	0,04	2,3	5,23	77,39
4%	817	C.Corporativ.	0	0,6	0	0	0	1,7	96,13
5%	1.028	Alq. Circuit.	0	1,52	2,44	0,05	0	6,38	83
28%	6.316	T. MOVIL	25	0	0	0	0	15	60
2%	466	INTERNET	2,4	5	0,5	10,58	12	17,86	46,28
18%	4.057	AUDIOVISUAL	0	0	0	0	0	32,8	25,7
100%	22.516								

Fuente: Elaboración propia

A.2.1.2. CUOTA DE MERCADO SEGÚN NÚMERO DE CLIENTES:

En la siguiente matriz (ver Tabla 38), se determina la cuota de mercado por operador y tipo de negocio, en términos de número de clientes para el 2001 (considerando los clientes de todos los operadores), según lo expuesto en apartados anteriores en base a datos de la CMT (2001).

TABLA 38.- CUOTA MERCADO DE LOS OPERADORES SEGÚN N° CLIENTES (DIC. 2001)

<i>Pesos</i>	<i>N° Clientes</i>	<i>PRODUCTOS</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
31,6%	22.747.703	T.FIJA	1,25	0,43	0,06	2,87	5,23	13,59	73,08
41,1%	29.655.729	T. MOVIL	25,75	0	0	0	0	17,62	56,62
14,9%	10.740.069	INTERNET	8,84	3,93	0,1	7,09	8,8	16,99	50,86
12,4%	8.937.497	AUDIOVISUAL	0	0	0	0	0	32,8	25,7
100%	72.080.998								

Fuente: Elaboración propia

Los pesos asignados a los distintos mercados se han establecido en función del reparto del total de usuarios del sector imputados a cada negocio, agrupando en Telefonía Fija los correspondientes a servicios de voz, datos, comunicaciones corporativas y alquiler de circuitos, al tratarse de distintas variantes de servicios ofrecidos con la misma tecnología y redes de telefonía fijas, al igual que para el subcriterio anterior.

A.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR.

A.2.2.1. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN LA FACTURACIÓN (PERIODO 2000-2001):

Como variable explicativa de la competitividad en el sector, se tomará la tasa de crecimiento global de cada uno de los operadores respecto al año 2000 en términos de incremento de facturación, es decir, en qué porcentaje cada operador ha aumentado su facturación total (como agregación de la actividad realizada en todos los mercados en los que participe) respecto al ejercicio anterior y de forma individualizada (ver Tabla 39). Con ello se logra identificar qué operador ha sufrido un mayor crecimiento relativo en cuanto a ingresos facturados, comparado con la evolución del resto de competidores.

A.2.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN EL NÚMERO DE CLIENTES (PERIODO 2000-2001):

Como variable explicativa de la competitividad en el sector, se tomará la tasa de crecimiento global de cada uno de los operadores respecto al año 2000 en términos de incremento en el número de clientes, es decir, en qué porcentaje cada operador ha aumentado sus clientes (como agregación de la actividad realizada en todos los mercados en los que participe) respecto al ejercicio anterior y de forma individualizada (ver Tabla 40). Con ello se logra identificar qué operador ha sufrido un mayor crecimiento relativo en cuanto a usuarios finales, comparado con la evolución del resto de competidores.

TABLA 39.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA						
EVOLUCION DE LOS OPERADORES 1999-2001						
Facturación en Mill. Euros						
	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Evoluc. 98/99	Evoluc. 99/00	Evoluc. 00/01
VOZ	8.724,95	9.075,85	9.027,19	17,7%	4,0%	-0,5%
DATOS	361,48	423,37	600,54	19,4%	17,1%	41,8%
MOVIL	2.489,36	3.034,40	3.811,71	76,3%	21,9%	25,6%
INTERNET	40,10	88,22	215,66	615,9%	120,0%	144,5%
TELEFÓNICA	11.615,88	12.621,84	13.655,10	27,2%	8,7%	8,2%
VOZ	22,40	108,12	170,40	-	382,7%	57,6%
DATOS	-	-	-	-	-	-
INTERNET	0,90	22,30	49,30	-	2.373%	121,1%
JAZZTEL	23,30	130,42	219,70	n/a	459,7%	68,5%
VOZ	93,58	156,26	221,01	84,0%	67,0%	41,4%
DATOS	1,78	20,91	18,08	n/a	1.075%	-13,5%
INTERNET	7,21	33,01	61,91	n/a	357,8%	87,5%
UNI2	102,57	210,19	301,00	101,7%	104,9%	43,2%
VOZ	21,49	30,17	59,31	74,3%	40,4%	96,6%
DATOS	41,47	76,14	100,63	29,0%	83,6%	32,2%
INTERNET	11,73	13,73	21,28	28,7%	17,1%	55,0%
BT-IGNITE	74,68	120,04	181,22	39,4%	60,7%	51,0%
VOZ	7,85	12,02	29,78	n/a	53,1%	147,8%
DATOS	-	-	-	-	-	-
MOVIL	1.114,64	1.370,38	1.602,66	6,0%	22,9%	17,0%
INTERNET	4,81	6,62	11,25	n/a	37,8%	69,9%
VODAFONE	1.127,29	1.389,02	1.643,69	7,2%	23,2%	18,3%
VOZ	1,98	12,02	39,10	-	507,9%	225,3%
DATOS	2,70	13,94	18,47	-	415,6%	32,5%
INTERNET	1,63	5,29	13,23	-	223,5%	150,1%
COLT	8,60	31,25	70,80	n/a	263,4%	126,6%
VOZ	252,43	371,43	530,53	90,0%	47,1%	42,8%
DATOS	31,60	32,29	40,60	192,3%	2,2%	25,7%
MOVIL	111,46	489,42	883,91	-	339,1%	80,6%
INTERNET	12,98	41,88	83,21	9,1%	222,6%	98,7%
GRUPO AUNA	408,47	935,02	1.538,25	162,6%	128,9%	64,5%
VOZ	9.613,19	10.470,93	10.536,00	25,0%	8,9%	0,6%
DATOS	540,31	569,68	776,00	-	5,4%	36,2%
MOVIL	3.715,46	4.894,20	6.316,00	50,8%	31,7%	29,1%
INTERNET	89,55	281,31	466,00	-	214,1%	65,7%
AUDIOVISUAL	3.397,52	4.663,67	4.057,00	-	37,3%	-13,0%
TOTAL MERCADO (*)	17.549,55	20.962,47	22.516,00	16,8%	19,4%	7,4%
TOTAL MERCADO (**)	21.035,42	24.782,79	28.216,57	19,0%	17,8%	13,9%
TOTAL MERCADO (e)	14.152,03	16.298,80	18.459,00	n/a	15,2%	13,3%

(*) Sólo incluye servicios finales
(**) Incluye: servicios finales, servicios intermedios (serv. interconexión), venta de terminales y subvenciones públicas.
(e) Total mercado de servicios finales excluido audiovisual.
Fuente: CMT, DBK, elaboración propia

TABLA 40.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA					
EVOLUCION DE LOS OPERADORES 2000-2001					
Nº clientes					
	Año 2000	Año 2001	Evolución 00/01	Incremento nº clientes	% s/ total incremento mercado
VOZ	17.515.373	16.614.241	-5,1%	-901.132	
DATOS	11.162	9.368	-16,1%	-1.794	
MOVIL	13.669.101	16.793.471	22,9%	3.124.370	
INTERNET	2.871.259	5.462.015	90,2%	2.590.756	
TELEFONICA	34.066.895	38.879.095	14,1%	4.812.200	45,7%
VOZ	635.057	658.167	3,6%	23.110	
DATOS	28	80	185,7%	52	
INTERNET	500.000	762.000	52,4%	262.000	
JAZZTEL	1.135.085	1.420.247	25,1%	285.162	2,7%
VOZ	761.103	1.191.133	56,5%	430.030	
DATOS	-	-	-	-	
INTERNET	539.959	954.772	113,9%	414.813	
UNI2	1.301.062	2.145.905	64,8%	844.843	8,0%
VOZ	84.326	95.401	13,1%	11.075	
DATOS	1.311	1.569	19,7%	258	
INTERNET	295.500	421.721	42,7%	126.221	
BT-IGNITE	381.137	518.691	36,1%	137.554	1,3%
VOZ	350.441	284.267	-18,9%	-66.174	
DATOS	-	-	-	-	
MOVIL	6.876.842	7.636.765	11,1%	759.923	
INTERNET	608.000	949.531	56,2%	341.531	
VODAFONE	7.835.283	8.870.563	9,6%	1.035.280	9,8%
VOZ	45	85	88,9%	40	
DATOS	365	589	61,4%	224	
INTERNET	50	93	86,0%	43	
COLT	460	767	66,7%	307	0%
VOZ	2.267.748	3.092.976	36,4%	825.228	
DATOS	n/d	n/d	-	-	
MOVIL	3.719.116	5.225.493	40,5%	1.506.377	
INTERNET	1.336.000	1.824.516	36,6%	488.516	
GRUPO AUNA	7.322.864	10.142.985	38,5%	2.820.121	26,8%
VOZ	22.180.781	22.735.300	2,5%	554.519	100%
DATOS	15.021	12.403	-17,4%	-2.618	100%
MOVIL	24.265.059	29.655.729	22,2%	5.390.670	100%
INTERNET	6.150.768	10.740.069	74,6%	4.589.301	100%
TOTAL MERCADO (a) (e)	52.611.629	63.143.501	20,0%	10.531.872	100%

(a) Datos estimativos
(e) Excluido Audiovisual
Fuente: DBK, elaboración propia.

A.2.3. PRECIO.

Con el fin de conocer la capacidad de los operadores para competir en precios, se ha realizado un estudio de las tarifas de Telefonía Fija para cada tipo de llamada según las tablas oficiales de precios establecidos por cada operador en junio de 2002, en la modalidad de acceso indirecto, excepto Telefónica al disponer de infraestructura propia (ver Tabla 42).

Este comparativa sólo se ha realizado en telefonía fija por ser el único mercado en el que todos los operadores están operativos, ejercen su actividad y son, por tanto comparables. En telefonía móvil, por ejemplo, no podría realizarse porque cuando un operador no dispone de licencia propia de telefonía móvil, no puede ofrecer este servicio a sus clientes ante la imposibilidad de subcontratarlo a otros operadores, como ocurre para la telefonía fija, por lo que limitaríamos el estudio a sólo tres de las siete alternativas propuestas.

TABLA 41.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA								
TELEFONIA FIJA								
Evolución Facturación por tipo de Tráfico (1999-2001)								
VALOR DE MERCADO (Mill. Euros)								
	Año 1999		Año 2000		Año 2001		Evoluc. 99/00	Evoluc. 00/01
TOTAL (*)	8.194,80	% Cuota	8.175,77	% Cuota	8.694,65	% Cuota	-0,23%	6,35%
SUBTOTAL (**)	6.361,71	100	5.667,36	100	6.045,48	100	-10,91%	6,67%
Metropolitanas	1.714,09	26,9%	1.494,87	26,4%	1.770,11	29,3%	-12,8%	18,4%
Larga Distancia (1):	4.327,29	68,0%	3.738,34	66,0%	3.796,85	62,8%	-13,6%	1,5%
Interprovinciales	1.409,37	22,2%	823,54	14,5%	827,52	13,7%	-41,57%	0,48%
Provinciales	619,04	9,7%	462,19	8,2%	418,66	6,9%	-25,34%	-9,42%
Internacionales	754,27	11,9%	654,97	11,6%	819,51	13,6%	-13,17%	25,12%
Fijo-Móvil	1.544,60	24,3%	1.797,64	31,7%	1.731,16	28,6%	16,38%	-3,70%
Resto Llamadas:	320,34	5,0%	434,15	7,7%	478,52	7,9%	35,5%	9,3%
Red Inteligente	214,56	3,4%	369,83	6,5%	398,88	6,6%	72,36%	7,86%
Otros Servicios	105,78	1,7%	64,33	1,1%	79,64	1,3%	-39,19%	23,81

(*) Cifra global de ingresos por conceptos facturados: tráfico, cuotas altas y abono de servicios.
(**) No tiene en cuenta los ingresos por cuotas de alta y abono de los servicios.
(1) Incluye: interprovinciales, provinciales, internacionales, fijo-móvil.
Fuente: CMT

TABLA 42.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA														
TELEFONIA FIJA - ACCESO INDIRECTO (excepto Telefónica)														
Precios por Operadores - Junio 2002														
Céntimos de euro / Min.	VODAFONE		BT-IGNITE		COLT		JAZZTEL		UNI2		GRUPO AUNA		TELEFONICA	
	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc
CUOTA CONEXIÓN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	127,72	127,72
CUOTA MENSUAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,87	9,87
ESTABLECIMIENTO LLAMADA														
Metropolitanas	n/d	n/d	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	6,85	0,0	0,0	6,85	6,85	6,85	6,85
Provinciales/Interprovinciales	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,33	8,33	0,0	0,0	9,02	9,02	8,33	8,33
Internacionales	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,02	12,02	0,0	0,0	12,02	12,02	11,87	11,87
Fijo a móvil	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,85	6,85	0,0	0,0	6,85	6,85	6,85	6,85
METROPOLITANAS	n/d	n/d	2,28	0,96	2,28	0,96	2,27	0,93	3,3	2,7	2,28	0,96	2,4	0,99
PROVINCIALES	5,0	3,0	7,21	3,61	4,8	3,0	4,33	2,99	7,21	3,6	6,01	3,61	4,42	3,70
INTERPROVINCIALES	9,0	6,0	10,82	5,41	7,21	4,8	7,21	4,8	10,81	6,01	10,82	5,41	7,41	5,93
INTERNACIONALES														
Andorra	21,0	21,0	24,04	21,04	12,02	12,02	9,01	9,01	10,81	6,01	10,82	5,41	17,82	17,82
UE y Suiza	23,0	23,0	24,04	21,04	7,21	7,21	9,01	9,01	10,81	6,01	10,82	5,41	17,82	15,15
Islandia y Noruega	23,0	23,0	24,04	21,04	9,01	9,01	9,01	9,01	10,81	6,01	10,82	5,41	34,45	29,28
Rep. Checa, Hungría-Polonia	27,0	27,0	26,06	33,06	34,85	34,85	32,45	32,45	36,06	33,05	37,26	34,86	39,18	39,18
EE.UU	27,0	27,0	24,04	21,04	9,01	9,01	9,01	9,01	10,81	6,01	10,82	5,41	17,82	15,15
Canadá y Alaska	27,0	27,0	30,05	27,05	9,01	9,01	9,01	9,01	10,81	6,01	10,82	5,41	43,94	43,94
Argentina y Bolivia	60,0	60,0	60,10	57,10	51,10	51,10	42,08	42,08	60,10	57,09	72,12	57,10	58,22	49,49
Resto América	60,0	60,0	61,10	57,10	53,49	53,49	51,09	51,09	60,10	57,09	72,12	57,10	66,52	56,54
Japón, Australia y otros	78,0	78,0	81,14	75,13	51,08	51,08	74,53	74,53	81,13	75,12	81,14	75,13	93,80	79,73
FIJO A MOVIL														
MoviStar y Vodafone	26,0	13,0	27,05	15,03	24,14	14,42	22,86	12,04	27,04	15,02	24,04	12,02	23,25	13,22
Otros operadores	26,0	13,0	27,05	15,03	26,44	14,42	22,86	12,04	27,04	15,02	24,04	12,02	26,26	25,54

Fuente: Elaboración propia.

El análisis toma como referencia llamadas de tres minutos, el tiempo más habitual de las conexiones telefónicas en España. Se considera el coste completo de la comunicación, es decir, contabilizando el establecimiento de llamada (en caso de existir) e incluyendo el efecto de la facturación por minutos, en cada caso. La Tabla 43 representa los precios para llamadas en horario comercial (tarifa normal), el más representativo para las empresas.

En las llamadas internacionales, y ante la diversidad de tarifas según el país de destino, se ha imputado como precio final la media de realizar una llamada a un país europeo (Francia) y otra a EE.UU. Asimismo, para las llamadas de Fijo a Móvil, cuando existan distintas tarifas entre números del mismo operador o a los de otros operadores, se imputará también como precio final la media de ambos.

Los precios de los distintos tipos de llamadas serán ponderados según el reparto de los ingresos del mercado de telefonía fija para cada modalidad (excluidas las de red inteligente y otros servicios) establecido por la CMT en el Informe Anual de 2001 (ver Tabla 41). Gracias a la reciente liberalización del bucle de abonado, también se considerarán las llamadas metropolitanas, que representan cerca del 31,8% del total.

TABLA 43.- COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES EN PRECIOS (JUNIO 2002)									
Coste de una llamada en AI (excepto Telefónica) de 3 min. en horario comercial (en céntimos euro)									
<i>Pesos (*)</i>	<i>Valor Céntimos de Euro</i>	<i>TIPO DE LLAMADA</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
31,8%	1.770,11	Metropolitana	7,65	7,61	7,61	7,61	9,90	7,61	7,65
7,5%	418,66	Provincial	21,0	21,63	14,40	21,32	21,63	27,05	21,59
14,9%	827,52	Interprovinc.	33,0	32,46	21,63	29,93	32,43	41,48	30,56
14,7%	819,51	Internacional	81,0	72,12	24,33	29,05	32,43	43,83	65,33
31,1%	1.731,16	Fijo a móvil	84,0	81,15	69,42	75,43	79,32	7887	76,60
100%	5.566,96								

(*) Sobre total de llamadas excepto las de Red Inteligente y Otros Servicios.
Fuente: Elaboración propia

A.2.4. PRODUCTO.

Con la introducción de este criterio se busca analizar el grado de competitividad en producto de los operadores, medido no por su nivel de calidad, sino por la capacidad que cada operador tenga de satisfacer las necesidades existentes en el mercado con los productos desarrollados para cada línea de negocio (ver Tabla 44).

TABLA 44.- CUADRO RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OPERADORES EN ESPAÑA								
CARTERA DE PRODUCTOS (Diciembre 2001)								
PRODUCTO / PESOS	SERVICIO	OPERADORES						
		VODA FONE	BT IGNITE	COLT	JAZZTEL	UNI2	GRUPO AUNA	TELEFONICA
VOZ 57%	Acceso directo		x	x	x	x	x	x
	Acceso indirecto	x	x	x	x	x	x	x
	Tarjetas prepago					x	x	x
	Tarjetas postpago				x		x	x
	RDSI				x	x	x	x
	Nº 900		x	x	x	x	x	x
	RPV/GCU		x	x			x	x
	Telefonía Pública						x	x
	Centralitas, marc.		x		x	x	x	x
DATOS 4,2%	Frame Relay		x			x	x	x
	ATM					x	x	x
	Servicios IP		x	x		x	x	x
	VSAT						x	x
	Equipos						x	x
	Calidad		ISO 9001					
MOVIL 34,1%	Telefonía móvil	x					x	x
	Convergencia	x					x	x
	Radiobúsqueda							x
	Trunking						x	x
INTERNET 2,5%	Acceso	x	x	x	x	x	x	x
	Conectividad	x	x	x	x	x	x	x
	Valor añadido	x	x	x	x	x	x	x

FUENTE: Elaboración propia

Se asignará un valor entre 0 y 1, siendo 0 cuando el operador no dispone de una gama u oferta de productos desarrollada para ese mercado y 1 cuando el operador es capaz de satisfacer cualquier necesidad planteada por disponer de todos los productos demandados (ver Tabla 45).

Los pesos han sido asignados en función del reparto de los ingresos del sector, una vez excluidos los relativos al mercado audiovisual con el fin de homogeneizar la base sólo a los mercados en los que participan la mayoría de los operadores analizados.

TABLA 45.- COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES EN PRODUCTO <i>(Diciembre 2001)</i>									
<i>Pesos (*)</i>	<i>Valor Euros</i>	<i>PRODUCTOS</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
<i>57%</i>	<i>10.536</i>	<i>VOZ</i>	0,2	0,7	0,5	0,8	0,8	1	1
<i>4,2%</i>	<i>776</i>	<i>DATOS</i>	0	0,6	0,6	0	0,6	1	1
<i>34,2%</i>	<i>6.316</i>	<i>MOVIL</i>	1	0	0	0	0	1	1
<i>2,5%</i>	<i>466</i>	<i>INTERNET</i>	1	1	1	1	1	1	1
100%	18.094								

(*) Sobre el Total del Mercado una vez excluido Audiovisual.
Fuente: Elaboración propia

A.2.5. MERCADO OBJETIVO.

Resulta significativo conocer el grado de globalización de los operadores en cuanto al tamaño del mercado objetivo (target) al que se dirigen en cada mercado (fijo, móvil, internet o audiovisual), valorado según su potencial en cuanto a consumo de servicios de telecomunicaciones y su representatividad respecto al total del mercado.

Según sus características y perfil de consumo, cabe diferenciar dos grandes segmentos de mercado: Residenciales y Profesionales, compuesto a su vez por "sohos" o profesionales liberales (small office – home office), pymes, grandes y muy grandes empresas, según el número de empleados (ver Tablas 46 y 47).

Para nuestro estudio se diferenciarán tres tipologías de clientes según su potencial en cuanto a consumo de telefonía fija: Residencial, Soho + Pymes, y Grandes Empresas.

TABLA 46.- SERVICIOS FINALES TELEFONIA FIJA (VOZ + DATOS)	
CLASIFICACIÓN SEGMENTOS DE MERCADO (2001)	
CLASIFICACION CLIENTES PROFESIONALES	
Se han considerado en función del número de empleados:	
Soho	De 1 empleado - Autónomos y profesionales
Pymes	De 2 a 49 empleados
Grandes empresas	De 50 a 199 empleados
Muy grandes empresas	De 200 ó más empleados
CLASIFICACION CLIENTES RESIDENCIALES	
Se han considerado en función de su consumo en voz fija (*):	
Consumo alto	más de 24 euros/mes
Consumo medio	de 9 a 24 euros/mes
Consumo bajo	menos o igual a 9 euros/mes
(*) En estas cantidades no se tiene en cuenta:	
a) Coste mantenimiento de cada línea: 9,87 euros/mes	
b) Se ha restado el tráfico local del total de la factura.	
Fuente: CMT (2001) y Salvetti & Lombart, Andersen Consulting.	

TABLA 47.- SERVICIOS FINALES TELEFONIA FIJA (VOZ + DATOS)			
DISTRIBUCIÓN DEL GASTO POR SEGMENTOS DE MERCADO (2001)			
SEGMENTOS	Nº Clientes	Gasto anual (Mill. Euros)	Gasto mensual (Euros)
SOHO	1.624.304	576,03	29,55
Pymes	1.246.350	1.195,37	79,92
Gran empresa	17.061	441,67	2.157,32
Muy gran empresa	4.050	926,04	19.054,26
TOTAL PROFESIONAL	2.891.765	3.139,11	90,46
Residencial Consumo bajo	8.865.667	1.317,28	12,0
Residencial Consumo medio	4.280.784	954,85	19,0
Residencial Consumo alto	1.472.981	634,24	36,0
TOTAL RESIDENCIAL	14.620.164	2.906,37	16,57
TOTAL MERCADO	17.514.996	6.045,48	28,76
Fuente: CMT (2001) y elaboración propia.			

Se asignará a cada operador un valor entre 0 y 1, siendo 0 cuando el operador no se dirige a un perfil de clientes en ninguno de los mercados y 1 cuando el operador realizar una actividad global diversificada para la totalidad de segmentos identificados para cada mercado (ver Tabla 49).

Cada peso se asigna en función del reparto del gasto en consumo telefónico del sector, según los datos facilitados por la CMT y diversas consultoras en sus respectivos informes, según muestra la Tabla 48.

TABLA 48.- CUADRO RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OPERADORES EN ESPAÑA								
MERCADO OBJETIVO (Diciembre 2001)								
SEGMENTOS / PESOS	SERVICIOS	OPERADORES						
		VODA FONE	BT IGNITE	COLT	JAZZTEL	UNI2	GRUPO AUNA	TELEFONICA
RESIDENCIAL 48,1%	VOZ				X	X	X	X
	DATOS							
	MOVIL	X					X	X
	INTERNET	X	X		X	X	X	X
SOHO + PYMES 29,3%	VOZ	X	X		X	X	X	X
	DATOS		X			X	X	X
	MOVIL	X					X	X
	INTERNET	X	X		X	X	X	X
GRANDES EMPRESAS 22,6%	VOZ	X	X	X		X	X	X
	DATOS		X	X		X	X	X
	MOVIL	X					X	X
	INTERNET		X	X		X	X	X

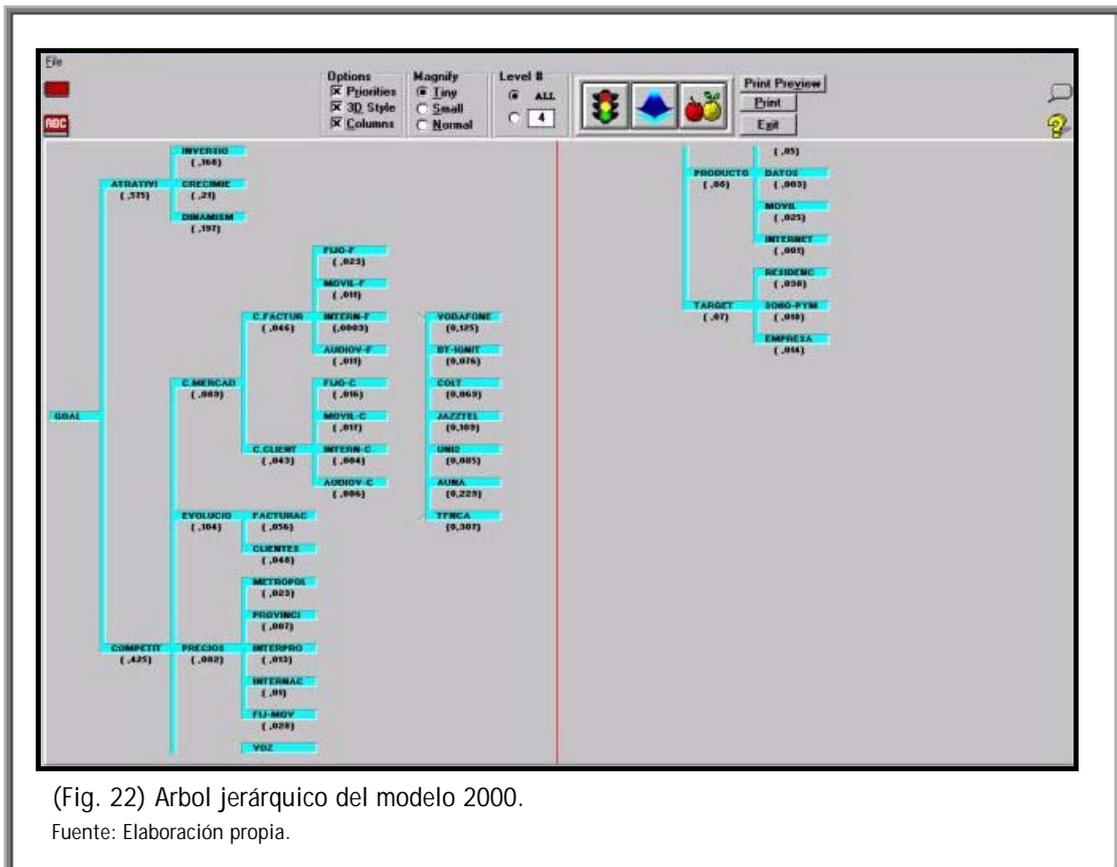
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 49.- COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES EN MERCADO OBJETIVO (DICIEMBRE 2001)									
Pesos	Valor Mill. Euros	SEGMENTOS	VODA FONE	BT IGNITE	COLT	JAZZTEL	UNI2	GRUPO AUNA	TELEFONICA
48,1%	2.906,4	Residencial	0,5	0,25	0	0,5	0,5	1	1
29,3%	1.771,4	Soho-Pymes	0,75	0,75	0	0,5	0,75	1	1
22,6%	1.367,7	Empresas	0,5	0,75	0,75	0	0,75	1	1
100%	6.045,5								

Fuente: Elaboración propia

5.2.B. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DEL EJERCICIO 2000.

Se determinará la configuración del modelo con los datos del ejercicio 2000. La figura 22 muestra el árbol jerárquico resultante de la integración de todos los criterios establecidos.



(Fig. 22) Arbol jerárquico del modelo 2000.

Fuente: Elaboración propia.

B.1. CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

B.1.1. TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR.

Durante el año 2000, la facturación del sector de las telecomunicaciones en España se situó en torno a los **24.641,5 millones de euros**, lo que supuso un incremento del **17,8%** respecto a 1999. No obstante, parece más adecuado computar únicamente la facturación por servicios finales.

TABLA 50.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA								
EVOLUCION DE LOS OPERADORES 1998-2000								
Facturación en Mill. Euros.								
	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Evoluc. 97/98	Evoluc. 98/99	Evoluc. 99/00	Incremento Facturación 99/00	% s/ total incremento mercado
VOZ	7.414,67	8.724,95	9.075,85	-	17,7%	4,0%	350,91	
DATOS	302,63	361,48	423,37	-	19,4%	17,1%	61,89	
MOVIL	1.412,38	2.489,36	3.034,40	29,0%	76,3%	21,9%	545,05	
INTERNET	5,60	40,10	88,22	-	615,9%	120,0%	48,12	
TELEFONICA	9.135,29	11.615,88	12.621,84	-	27,1%	8,6%	1.005,96	46,9%
VOZ	-	22,40	108,12	-	-	382,7%	85,72	
DATOS	-	-	-	-	-	-	-	
INTERNET	-	0,90	22,30	-	-	2373,3%	21,40	
JAZZTEL	<i>n/d</i>	23,30	130,42	-	<i>n/a</i>	459,7%	107,12	5,0%
VOZ	50,84	93,58	156,26	-	84,0%	67,0%	62,69	
DATOS	-	1,78	20,91	-	<i>n/a</i>	1075,3%	19,13	
INTERNET	-	7,21	33,01	-	<i>n/a</i>	357,8%	25,80	
UNI2	50,85	102,57	210,19	-	101,7%	104,9%	107,62	5,0%
VOZ	12,33	21,49	30,17	-	74,3%	40,4%	8,68	
DATOS	3.215,41	41,47	76,14	-	29,0%	83,6%	3.467,24	
INTERNET	9,11	11,73	13,73	-	28,7%	17,1%	2,00	
BT-IGNITE	53,59	74,68	120,04	-	39,4%	60,7%	45,36	2,1%
VOZ	-	7,85	12,02	-	<i>n/a</i>	53,1%	4,17	
DATOS	-	-	-	-	-	-	-	
MOVIL	1.051,77	1.114,64	1.370,38	-	6,0%	22,9%	255,74	
INTERNET	-	4,81	6,62	-	<i>n/a</i>	37,8%	1,82	
VODAFONE	1.051,88	1.127,29	1.389,02	-	7,2%	23,2%	261,73	12,2%
VOZ	-	1,98	12,02	-	-	507,9%	10,04	
DATOS	-	2,70	13,94	-	-	415,6%	11,24	
INTERNET	-	1,63	5,29	-	-	223,5%	3,65	
COLT	-	8,60	31,25	-	<i>n/a</i>	263,4%	22,65	1,1%
VOZ	132,85	252,43	371,43	-	90,0%	47,1%	119,00	
DATOS	10,81	31,60	32,29	-	192,3%	2,2%	0,68	
MOVIL	-	111,46	489,42	-	-	339,1%	377,96	
INTERNET	11,89	12,98	41,88	-	9,1%	222,6%	28,90	
GRUPO AUNA	155,56	408,47	935,02	-	162,6%	128,9%	526,55	24,5%
VOZ	7.692,95	9.613,19	10.470,93	-	25,0%	8,9%	857,74	100%
DATOS	-	540,31	569,68	-	-	5,4%	30,05	100%
MOVIL	2464,15	3.715,46	4.894,20	-	50,8%	31,7%	1.178,85	100%
INTERNET	-	89,55	281,31	-	-	214,1%	191,76	100%
AUDIOVISUAL	-	3.397,52	4.663,67	-	-	37,3%	1.266,14	100%
TOTAL MERCADO (*)	15.025,30	17.549,55	20.962,47	-	16,8%	19,4%		
TOTAL MERCADO (**)	17.669,76	21.035,42	24.782,79	11,5%	19,0%	17,8%		
TOTAL MERCADO (e)		14.152,03	16.298,80	-		15,2%	2.146,77	100%

(*) Sólo incluye servicios finales
(**) Incluye: serv. finales, serv. intermedios (serv. interconexión), venta de terminales y subv. públicas.
(e) Total mercado de servicios finales excluido audiovisual.
Fuente: CMT, DBK, elaboración propia.

Por tanto, la facturación del sector de las telecomunicaciones por servicios finales en el 2000 se sitúa en más de **20.962,47 millones de euros**, frente a los 17.549,55 millones de euros obtenidos en 1999. Si se excluyen los ingresos por servicios audiovisuales estas cifras quedan reducidas a **16.227,32 millones de euros** en 2000 (con un crecimiento del **15,2%** respecto a 1999), según muestra la Tabla 50.

Para conocer en qué medida cada uno de los operadores ha contribuido en la consecución del 15,2% de crecimiento global para este año, se ha calculado su tasa de crecimiento relativo respecto al sector según el incremento total de la facturación de cada operador respecto al ejercicio de 1999.

B.1.2. DINAMISMO DEL SECTOR, en cuanto a inversión publicitaria.

Durante el 2000 el gasto en publicidad ascendió a 881,20 millones de euros, lo que supone un incremento del 24% sobre la cifra del 1999 (respecto al periodo 1999-1998 el incremento fue del 126%, provocando un fuerte dinamismo en el sector). Los operadores de servicios móviles han aportado 288,52 millones (un 3% menos que en 1999), mientras que los operadores de cable y los de servicios audiovisuales han aumentado su participación significativamente (62,14 y 165,71 millones respectivamente, con incrementos del 36% y 49%). Sin embargo, los operadores de telefonía fija mantienen su nivel de gasto alcanzando los 258,61 millones este periodo (sólo un 1% más que en 1999).

TABLA 51.- INVERSION TOTAL EN PUBLICIDAD AÑO 2000	
<i>Fuente: CMT (2000)</i>	
VODAFONE	6,7%
BT-IGNITE	2%
COLT	2%
JAZZTEL	5,2%
UNI2	5,5%
GRUPO AUNA	13,2%
TELEFÓNICA	44,1%
RESTO	21%
TOTAL	881,20 Mill. Euros.

Para el modelo, se ha imputado a los distintos operadores su cuota de participación en el gasto publicitario en los distintos servicios según los datos registrados por la CMT (ver Tabla 51).

B.1.3. INVERSIÓN DEL SECTOR, en construcción de infraestructuras.

Durante el 2000 se invirtieron alrededor de 10.217,21 millones de euros en infraestructuras, un 65% más que el ejercicio anterior, según los datos facilitados por la CMT para la totalidad de los operadores (ver Tabla 52).

<i>TABLA 52.- INVERSION EN INFRAESTRUCTURA AÑO 2000 Fuente: CMT (2000)</i>	
VODAFONE	6,2%
BT-IGNITE	3%
COLT	3%
JAZZTEL	5,9%
UNI2	5%
GRUPO AUNA	29%
TELEFONICA	34%
RESTO	13,9%
<i>TOTAL</i>	<i>10.217,21 Mill. Euros</i>

B.2. CRITERIOS DE COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES.

B.2.1. CUOTA DE MERCADO.

B.2.1.1. CUOTA DE MERCADO SEGÚN FACTURACION:

En la construcción de la matriz que muestra la Tabla 53, se determina la cuota de mercado por operador y tipo de negocio, en términos de facturación en servicios finales para 2000, según lo expuesto por la CMT en su informe del 2000.

Los pesos asignados a los distintos mercados se han establecido en función del reparto de los ingresos imputados a cada negocio, agrupando en Telefonía Fija los correspondientes a servicios de voz, datos, comunicaciones corporativas y alquiler de circuitos, al tratarse de distintas variantes de servicios ofrecidos con la misma tecnología y redes de telefonía fijas.

TABLA 53.- CUOTA MERCADO DE LOS OPERADORES SEGÚN FACTURACIÓN (DIC. 2000)

<i>Pesos</i>	<i>Valor Euros</i>	<i>PRODUCTO</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
51%	10.344	T. FIJA	0,15	1,11	0,29	0,85	1,35	3,27	90,89
39%	8.176	Voz	0,19	0,34	0,2	1,11	1,49	2,85	91,57
3%	570	Datos	0,02	13,37	0,06	0,04	3,67	5,67	74,31
4%	650	C.Corporativ.	0	0,6	0	0	0	1,1	97,6
5%	949	Alq. Circuit.	0	0	1,3	0,05	0	6,8	90,4
24%	4.894	T. MOVIL	28	0	0	0	0	10	62
2%	281	INTERNET	2	5	0,5	8	12	15	31
23%	4.664	AUDIOVISUAL	0	0	0	0	0	32,8	25,7
100%	20.183								

Fuente: Elaboración propia

B.2.1.2. CUOTA DE MERCADO SEGÚN NÚMERO DE CLIENTES:

Se determina la cuota de mercado por operador y tipo de negocio, en términos de número de clientes para 2000 (considerando los usuarios de todos los operadores), según datos de la CMT (2000) (ver Tabla 54).

Los pesos asignados a los distintos mercados se han establecido en función del reparto del total de usuarios del sector imputados a cada negocio, agrupando en Telefonía Fija los correspondientes a servicios de voz, datos, comunicaciones corporativas y alquiler de circuitos, al igual que para el subcriterio anterior.

TABLA 54.- CUOTA MERCADO DE LOS OPERADORES SEGÚN N° CLIENTES (DIC. 2000)

<i>Pesos</i>	<i>N° Clientes</i>	<i>PRODUCTOS</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
36,4%	22.180.781	T.FIJA	1,90	0,61	0,06	3,45	4,17	12,43	73,77
35,7%	21.783.682	Voz	1,94	0,47	0,06	3,52	4,22	12,57	74,13
0,6%	371.604	Datos	0,02	9,2	0,06	0,04	2,1	7,2	70,2
0,0%	15.000	C.Corporativ.	0	0,06	0	0	0	0,9	98,1
0,0%	10.495	Alq. Circuit.	0	0	2,5	0,2	0	2,1	94,4
39,8%	24.265.059	T. MOVIL	28,3	0	0	0	0	15,4	56,3
10,1%	6.150.768	INTERNET	9,9	4,8	0,1	8,1	8,8	21,7	46,7
13,7%	8.374.248	AUDIOVISUAL	0	0	0	0	0	32,8	25,7
100%	60.970.856								

Fuente: Elaboración propia

B.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR.

B.2.2.1. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN LA FACTURACIÓN (PERIODO 1999-2000):

Del mismo modo que para el modelo del ejercicio 2001, se tomará como variable explicativa de la competitividad en el sector, la tasa de crecimiento global de cada uno de los operadores respecto al año 1999, en términos de incremento de facturación, es decir, en qué porcentaje cada operador ha aumentado su facturación total (como agregación de la actividad realizada en todos los mercados en los que participe) respecto al ejercicio anterior y de forma individualizada, con el fin de identificar al operador que mayor crecimiento relativo haya sufrido en función de los ingresos facturados (ver Tabla 55).

TABLA 55.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA						
EVOLUCION DE LOS OPERADORES 1998-2000						
Facturación en Mill. Euros.						
	Año 1998	Año 1999	Año 2000	Evoluc. 97/98	Evoluc. 98/99	Evoluc. 99/00
VOZ	7.414,67	8.724,95	9.075,85	-	17,7%	4,0%
DATOS	302,63	361,48	423,37	-	19,4%	17,1%
MOVIL	1.412,38	2.489,36	3.034,40	29,0%	76,3%	21,9%
INTERNET	5,60	40,10	88,22	-	615,9%	120,0%
TELEFONICA	9.135,29	11.615,88	12.621,84	-	27,1%	8,6%
VOZ	-	22,40	108,12	-	-	382,7%
DATOS	-	-	-	-	-	-
INTERNET	-	0,90	22,30	-	-	2373,3%
JAZZTEL	n/d	23,30	130,42	-	n/a	459,7%
VOZ	50,84	93,58	156,26	-	84,0%	67,0%
DATOS	-	1,78	20,91	-	n/a	1075,3%
INTERNET	-	7,21	33,01	-	n/a	357,8%
UNI2	50,85	102,57	210,19	-	101,7%	104,9%
VOZ	12,33	21,49	30,17	-	74,3%	40,4%
DATOS	3.215,41	41,47	76,14	-	29,0%	83,6%
INTERNET	9,11	11,73	13,73	-	28,7%	17,1%
BT-IGNITE	53,59	74,68	120,04	-	39,4%	60,7%
VOZ	-	7,85	12,02	-	n/a	53,1%
DATOS	-	-	-	-	-	-
MOVIL	1.051,77	1.114,64	1.370,38	-	6,0%	22,9%
INTERNET	-	4,81	6,62	-	n/a	37,8%
VODAFONE	1.051,88	1.127,29	1.389,02	-	7,2%	23,2%
VOZ	-	1,98	12,02	-	-	507,9%
DATOS	-	2,70	13,94	-	-	415,6%
INTERNET	-	1,63	5,29	-	-	223,5%
COLT	-	8,60	31,25	-	n/a	263,4%
VOZ	132,85	252,43	371,43	-	90,0%	47,1%
DATOS	10,81	31,60	32,29	-	192,3%	2,2%
MOVIL	-	111,46	489,42	-	-	339,1%
INTERNET	11,89	12,98	41,88	-	9,1%	222,6%
GRUPO AUNA	155,56	408,47	935,02	-	162,6%	128,9%
VOZ	7.692,95	9.613,19	10.470,93	-	25,0%	8,9%
DATOS	-	540,31	569,68	-	-	5,4%
MOVIL	2464,15	3.715,46	4.894,20	-	50,8%	31,7%
INTERNET	-	89,55	281,31	-	-	214,1%
AUDIOVISUAL	-	3.397,52	4.663,67	-	-	37,3%
TOTAL MERCADO (*)	15.025,30	17.549,55	20.962,47	-	16,8%	19,4%
TOTAL MERCADO (**)	17.669,76	21.035,42	24.782,79	11,5%	19,0%	17,8%
TOTAL MERCADO (e)		14.152,03	16.298,80	-		15,2%

(*) Sólo incluye servicios finales
(**) Incluye: serv. finales, serv. intermedios (serv. interconexión), venta de terminales y subv. públicas.
(e) Total mercado de servicios finales excluido audiovisual.
Fuente: CMT, DBK, elaboración propia.

TABLA 56.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA					
EVOLUCION DE LOS OPERADORES 1999-2000					
Nº clientes					
	Año 1999	Año 2000	Evolución 99/00	Incremento nº clientes	% s/ total incremento mercado
VOZ	16.518.110	17.515.373	6,0%	997.263	
DATOS	139.401	370.000	165,4%	230.599	
MOVIL	9.047.236	13.669.101	51,1%	4.621.865	
INTERNET	1.317.000	2.871.259	118,0%	1.554.259	
TELEFONICA	27.021.747	34.425.733	27,4%	7.403.986	49,3%
VOZ	283.886	635.057	123,7%	351.171	
DATOS	4	28	600,0%	24	
INTERNET	170.519	500.000	193,2%	329.481	
JAZZTEL	454.409	1.135.085	149,8%	680.676	4,5%
VOZ	602.910	761.103	26,2%	158.193	
DATOS	-	-	-	-	
INTERNET	221.000	539.959	144,3%	318.959	
UNI2	823.910	1.301.062	57,9%	477.152	3,2%
VOZ	54.810	84.326	53,9%	29.516	
DATOS	774	1.311	69,4%	537	
INTERNET	124.060	295.500	138,2%	171.440	
BT-IGNITE	179.644	381.137	112,2%	201.493	1,3%
VOZ	180.670	350.441	94,0%	169.771	
DATOS	-	-	-	-	
MOVIL	4.936.220	6.876.842	39,3%	1.940.622	
INTERNET	150.000	608.000	305,3%	458.000	
VODAFONE	5.266.890	7.835.283	48,8%	2.568.393	17,1%
VOZ	21	45	114,3%	24	
DATOS	172	265	54,1%	93	
INTERNET	32	50	56,3%	18	
COLT	225	360	60,0%	135	0%
VOZ	1.214.478	2.267.748	86,7%	1.053.270	
DATOS	n/d	n/d	-	-	
MOVIL	1.020.252	3.719.116	264,5%	2.698.864	
INTERNET	496.000	1.336.000	169,4%	840.000	
GRUPO AUNA	2.730.730	7.322.864	168,2%	4.592.134	30,6%
VOZ	20.300.000	22.180.781	9,3%	1.880.781	100%
DATOS	143.500	371.604	159,0%	228.104	100%
MOVIL	15.003.708	24.265.059	61,7%	9.261.351	100%
INTERNET	2.500.000	6.150.768	146,0%	3.650.768	100%
TOTAL MERCADO (a) (e)	37.947.208	52.968.212	39,6%	15.021.004	100%
(a) Datos estimativos					
(e) Excluido Audiovisual					
Fuente: DBK, elaboración propia.					

B.2.2.2. TASA DE CRECIMIENTO GLOBAL DEL OPERADOR SEGÚN INCREMENTO EN EL NÚMERO DE CLIENTES (PERIODO 1999-2000):

Se tomará la tasa de crecimiento global de cada uno de los operadores respecto al año 1999 en términos de incremento en el número de clientes, es decir, en qué porcentaje cada operador ha aumentado sus clientes (como agregación de la actividad realizada en todos los mercados en los que participe) respecto al ejercicio anterior y de forma individualizada, para lograr identificar qué operador ha sufrido un mayor crecimiento relativo en cuanto a número de usuarios finales (ver Tabla 56).

B.2.3. PRECIO

El estudio de precios del ejercicio 2000 se ha realizado a través de las tarifas de Telefonía Fija para cada tipo de llamada, según las tablas oficiales de precios establecidos por cada operador en junio de 2001, en la modalidad de acceso indirecto, excepto Telefónica al disponer de infraestructura propia (ver Tabla 57).

TABLA 57.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA								
TELEFONIA FIJA								
Evolución Facturación por tipo de Tráfico (1998-2000)								
VALOR DE MERCADO (MIII. Euros.)								
	Año 1998		Año 1999		Año 2000		Evoluc. 98/99	Evoluc. 99/00
TOTAL (*)	7.692,95	% Cuota	8.194,80	% Cuota	8.175,77	% Cuota	6,52%	-0,23%
SUBTOTAL (**)	5.980,07	100	6.361,71	100	5.667,36	100	6,38%	-10,91%
Metropolitanas	1.496,52	25,0%	1.714,09	26,9%	1.494,87	26,4%	14,5%	-12,8%
Larga Distancia (1):	4.237,13	70,9%	4.327,29	68,0%	3.738,34	66,0%	2,13%	-13,6%
Interprovinciales	1.742,94	29,1%	1.409,37	22,2%	823,54	14,5%	-19,14%	-41,57%
Provinciales	679,14	11,4%	619,04	9,7%	462,19	8,2%	-8,85%	-25,34%
Internacionales	709,19	11,9%	754,27	11,9%	654,97	11,6%	6,36%	-13,17%
Fijo-Móvil	1.105,86	18,5%	1.544,60	24,3%	1.797,64	31,7%	39,67%	16,38%
Resto Llamadas (***):	240,40	4,0%	320,34	5,0%	434,15	7,7%	33,25%	35,5%
Red Inteligente	-	-	214,56	3,4%	369,83	6,5%	-	72,36%
Otros Servicios	-	-	105,78	1,7%	64,33	1,1%	-	-39,19%

(*) Cifra global de ingresos por conceptos facturados: tráfico, cuotas altas y abono de servicios.
(**) No tiene en cuenta los ingresos por cuotas de alta y abono de los servicios.
(1) Incluye: interprovinciales, provinciales, internacionales, fijo-móvil.
Fuente: CMT

TABLA 58.- MERCADO DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA															
TELEFONIA FIJA - ACCESO INDIRECTO (excepto Telefónica)															
Precios por Operadores - Junio 2001															
Céntimos de euro / Min.	VODAFONE		BT-IGNITE		COLT		JAZZTEL		UNI2		GRUPO AUNA		TELEFONICA		
	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	Normal	Reduc	
CUOTA CONEXIÓN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	127,72	127,72
CUOTA MENSUAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,87	9,87
ESTABLECIMIENTO LLAMADA															
Metropolitanas	n/d	n/d	6,85	6,85	n/d	n/d	6,85	6,85	0,0	0,0	6,85	6,85	6,85	6,85	
Provinciales/Interprovinciales	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,02	9,02	0,0	0,0	9,02	9,02	9,02	9,02	
Internacionales	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,02	12,02	0,0	0,0	12,02	12,02	12,02	12,02	
Fijo a móvil	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,85	6,85	0,0	0,0	6,85	6,85	6,85	6,85	
METROPOLITANAS	n/d	n/d	2,28	0,96	n/d	n/d	2,28	0,94	3,31	2,70	2,28	0,96	2,40	0,99	
PROVINCIALES	4,81	3,0	7,21	3,61	5,41	3,01	4,81	2,40	7,21	3,61	6,01	3,61	7,37	4,03	
INTERPROVINCIALES	9,02	6,01	10,82	5,41	8,41	4,81	8,41	4,21	12,02	6,01	12,02	5,41	12,86	6,24	
INTERNACIONALES															
Andorra	21,04	21,04	24,04	21,04	15,03	15,03	15,03	15,03	27,05	18,03	19,23	21,64	28,25	24,64	
UE y Suiza	23,44	23,44	24,04	21,04	9,02	9,02	15,03	15,03	27,05	18,03	24,04	27,05	30,05	26,44	
Islandia y Noruega	23,44	23,44	24,04	21,04	12,02	12,02	15,03	15,03	27,05	18,03	24,04	27,05	39,67	34,86	
Rep. Checa, Hungría-Polonia	27,05	27,05	36,06	33,06	34,86	34,86	32,45	32,45	36,06	33,06	34,86	37,26	44,47	39,67	
EE.UU	27,05	27,05	24,04	21,04	15,03	15,03	15,03	15,03	33,06	24,04	28,85	31,85	35,46	32,45	
Canadá y Alaska	27,05	27,05	30,05	27,05	15,03	15,03	15,03	15,03	33,06	24,04	28,85	31,85	57,10	51,09	
Caribe	27,05	27,05	30,05	27,05	53,49	53,49	32,45	32,45	39,07	36,06	28,85	31,85	57,10	51,09	
Argentina, Bolivia y otros	60,10	60,10	60,10	57,10	53,49	53,49	42,07	42,07	72,12	57,10	57,10	72,12	77,53	65,51	
Resto América	60,10	60,10	60,10	57,10	53,49	53,49	51,09	51,09	72,12	57,10	57,10	72,12	99,17	70,92	
Japón, Australia y otros	78,13	78,13	81,14	75,13	51,09	51,09	74,53	74,53	81,14	75,13	87,15	96,16	103,98	94,76	
FIJO A MOVIL															
Del operador	26,44	13,22	27,05	15,03	26,44	14,42	22,84	12,02	27,05	15,03	24,04	12,02	23,44	13,22	
Otros operadores	26,44	13,22	27,05	15,03	26,44	14,42	22,84	12,02	27,05	15,03	24,04	12,02	41,50	24,04	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis toma como referencia llamadas de tres minutos y considera el coste completo de la comunicación, es decir, contabilizando el establecimiento de llamada (en caso de existir) e incluyendo el efecto de la facturación por minutos, en cada caso. La Tabla 59 representa los precios para llamadas en horario comercial (tarifa normal).

Del mismo modo que en el modelo del 2001, en las llamadas internacionales, se ha imputado como precio final la media de realizar una llamada a un país europeo (Francia) y otra a EE.UU. Asimismo, para las llamadas de Fijo a Móvil, cuando existan distintas tarifas entre números del mismo operador o a los de otros operadores, se imputará también como precio final la media de ambos.

Los precios de los distintos tipos de llamadas serán ponderados según el reparto de los ingresos del mercado de telefonía fija para cada modalidad (excluidas las de red inteligente y otros servicios) establecido por la CMT en el Informe Anual de 2000 (ver Tabla 57). También se considerarán las llamadas metropolitanas, que representan cerca del 29% del total, aunque no estuviera liberalizado aún el bucle de abonado.

TABLA 59.- COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES EN PRECIOS (JUNIO 2001)									
Coste de una llamada en AI (excepto Telefónica) de 3 min. horario comercial (en cents. euro)									
<i>Pesos (*)</i>	<i>Valor en Euros</i>	<i>TIPO DE LLAMADA</i>	VODA FONE	BT IGNITE	COLT	JAZZTEL	UNI2	GRUPO AUNA	TELEFONICA
28,6%	1.494,87	Metropolitana	7,65	7,61	7,65	7,61	9,92	7,61	7,65
8,8%	462,19	Provincial	20,43	21,64	16,23	23,44	21,64	27,05	51,75
15,7%	823,54	Interprovinc.	33,06	32,45	25,24	34,26	36,06	45,08	47,60
12,5%	654,97	Internacional	81,74	72,12	36,06	57,10	90,15	86,19	110,29
34,4%	1.797,64	Fijo a móvil	85,34	81,14	79,33	75,37	81,14	78,97	80,18
100%	5.233,21								

(*) Sobre total de llamadas excepto las de Red Inteligente y Otros Servicios.
Fuente: Elaboración propia

B.2.4. PRODUCTO.

Se analiza el grado de competitividad en producto de los operadores, según la capacidad que tenga de satisfacer las necesidades existentes en el mercado con los productos desarrollados para cada línea de negocio durante el 2000 (ver Tabla 60).

TABLA 60.- CUADRO RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OPERADORES EN ESPAÑA								
CARTERA DE PRODUCTOS (Diciembre 2000)								
PRODUCTO / PESOS	SERVICIO	OPERADORES						
		VODA FONE	BT IGNITE	COLT	JAZZTEL	UNI2	GRUPO AUNA	TELEFONICA
VOZ 63%	Acceso directo		x	x	x	x	x	x
	Acceso indirecto	x	x	x	x	x	x	x
	Tarjetas prepago					x	x	x
	Tarjetas postpago				x		x	x
	RDSI				x	x	x	x
	Nº 900		x	x	x	x	x	x
	RPV/GCU		x	x			x	x
	Telefonía Pública Centralitas, marc.		x			x	x	x
DATOS 3,7%	Frame Relay		x			x	x	x
	ATM					x	x	x
	Servicios IP		x	x		x	x	x
	VSAT						x	x
	Equipos						x	x
	Calidad							
MOVIL 31,5%	Telefonía móvil	x					x	x
	Convergencia	x					x	x
	Radiobúsqueda							x
	Trunking						x	x
INTERNET 1,8%	Acceso	x	x	x	x	x	x	x
	Conectividad	x	x	x	x	x	x	x
	Valor añadido	x	x	x	x	x	x	x

FUENTE: Elaboración propia

Se asignará un valor entre 0 y 1, siendo 0 cuando el operador no dispone de una gama u oferta de productos desarrollada para ese mercado y 1 cuando el operador es capaz de satisfacer cualquier necesidad planteada por disponer de todos los productos demandados (ver Tabla 61).

Los pesos han sido asignados en función del reparto de los ingresos del sector, una vez excluido los relativos al mercado audiovisual con el fin de homogeneizar la base sólo a los mercados en los que participan la mayoría de los operadores analizados.

<i>Pesos (*)</i>	<i>Valor en Euros</i>	<i>PRODUCTOS</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
63%	9.774	VOZ	0,2	0,7	0,5	0,8	0,8	1	1
3,7%	570	DATOS	0	0,6	0,6	0	0,6	1	1
31,5%	4.894	MOVIL	1	0	0	0	0	1	1
1,8%	281	INTERNET	1	1	1	1	1	1	1
100%	15.519								

(*) Sobre el Total del Mercado, una vez excluido Audiovisual.
Fuente: Elaboración propia

B.2.5. MERCADO OBJETIVO.

Se define el grado de globalización de los operadores en cuanto al tamaño del mercado objetivo al que se dirigen en cada mercado (fijo, móvil, internet o audiovisual), valorado según su potencial en cuanto a consumo de servicios de telecomunicaciones y su representatividad respecto al total del mercado (ver Tabla 62), con la misma diferenciación entre el segmento residencial y el profesional que se ha establecido para el modelo del año 2001.

Se asignará a cada operador un valor entre 0 y 1, siendo 0 cuando el operador no se dirige a un perfil de clientes en ninguno de los mercados y 1 cuando el operador realiza una actividad global diversificada para la totalidad de segmentos identificados en cada mercado (ver Tabla 64).

TABLA 62.- SERVICIOS FINALES TELEFONIA FIJA - VOZ			
DISTRIBUCIÓN DEL GASTO POR SEGMENTOS DE MERCADO (2000)			
SEGMENTOS	Nº Clientes	Gasto anual (Mill. Euros)	Gasto mensual (Euros)
Soho	1.611.769	685,49	35,44
Pymes	1.236.694	1.422,23	95,84
Gran empresa	16.828	525,34	2.601,45
Muy gran empresa	3.978	1.101,91	23.083,37
TOTAL PROFESIONAL	2.869.270	3.734,95	108,47
Residencial Consumo bajo	8.844.626	2.000,52	18,85
Residencial Consumo medio	4.270.189	1.450,11	28,30
Residencial Consumo alto	1.469.395	963,21	54,63
TOTAL RESIDENCIAL	14.584.210	4.413,84	25,22
TOTAL MERCADO	17.453.480	8.148,79	38,91

Fuente: CMT (2000), Salvetti & Lombart y Auna.

TABLA 63.- CUADRO RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OPERADORES EN ESPAÑA								
MERCADO OBJETIVO (Diciembre 2000)								
SEGMENTOS /PESOS	SERVICIOS	OPERADORES						
		VODA FONE	BT IGNITE	COLT	JAZZTEL	UNI2	GRUPO AUNA	TELEFO NICA
RESIDENCIAL 54,1%	VOZ				X	X	X	X
	DATOS							
	MOVIL	X					X	X
	INTERNET	X	X		X	X	X	X
SOHO + PYMES 25,9%	VOZ	X	X		X	X	X	X
	DATOS		X			X	X	X
	MOVIL	X					X	X
	INTERNET	X	X		X	X	X	X
GRANDES EMPRESAS 20%	VOZ	X	X	X		X	X	X
	DATOS		X	X		X	X	X
	MOVIL	X					X	X
	INTERNET		X	X		X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Cada peso se asigna en función del reparto del gasto en consumo telefónico del sector, según los datos facilitados por la CMT en su informe del año 2000 (ver Tabla 63).

TABLA 64.- COMPETITIVIDAD DE LOS OPERADORES EN MERCADO OBJETIVO (DICIEMBRE 2000)									
<i>Pesos</i>	<i>Valor Mill. Euros</i>	<i>SEGMENTOS</i>	<i>VODA FONE</i>	<i>BT IGNITE</i>	<i>COLT</i>	<i>JAZZTEL</i>	<i>UNI2</i>	<i>GRUPO AUNA</i>	<i>TELEFO NICA</i>
<i>54,1%</i>	<i>4.413,84</i>	<i>Residencial</i>	0,5	0,25	0	0,5	0,5	1	1
<i>25,9%</i>	<i>2.107,72</i>	<i>Soho-Pymes</i>	0,75	0,75	0	0,5	0,75	1	1
<i>20%</i>	<i>1.627,23</i>	<i>Empresas</i>	0,5	0,75	0,75	0	0,75	1	1
<i>100%</i>	<i>8.148,79</i>								

Fuente: Elaboración propia

5.3. ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS MATRICES RELEVANTES.

La modelización de la Matriz de McKinsey se ha desarrollado, de forma paralela, mediante AHP y ELECTRE, métodos de decisión multicriterio discreta que nos han permitido contrastar los resultados obtenidos y verificar la robustez del modelo.

Se trata de describir las distintas estrategias de marketing identificadas mediante un estudio gráfico comparativo de los principales operadores de telecomunicaciones en España para los años 2000 y 2001, para determinar la estructura competitiva actual del mercado y su reciente evolución.

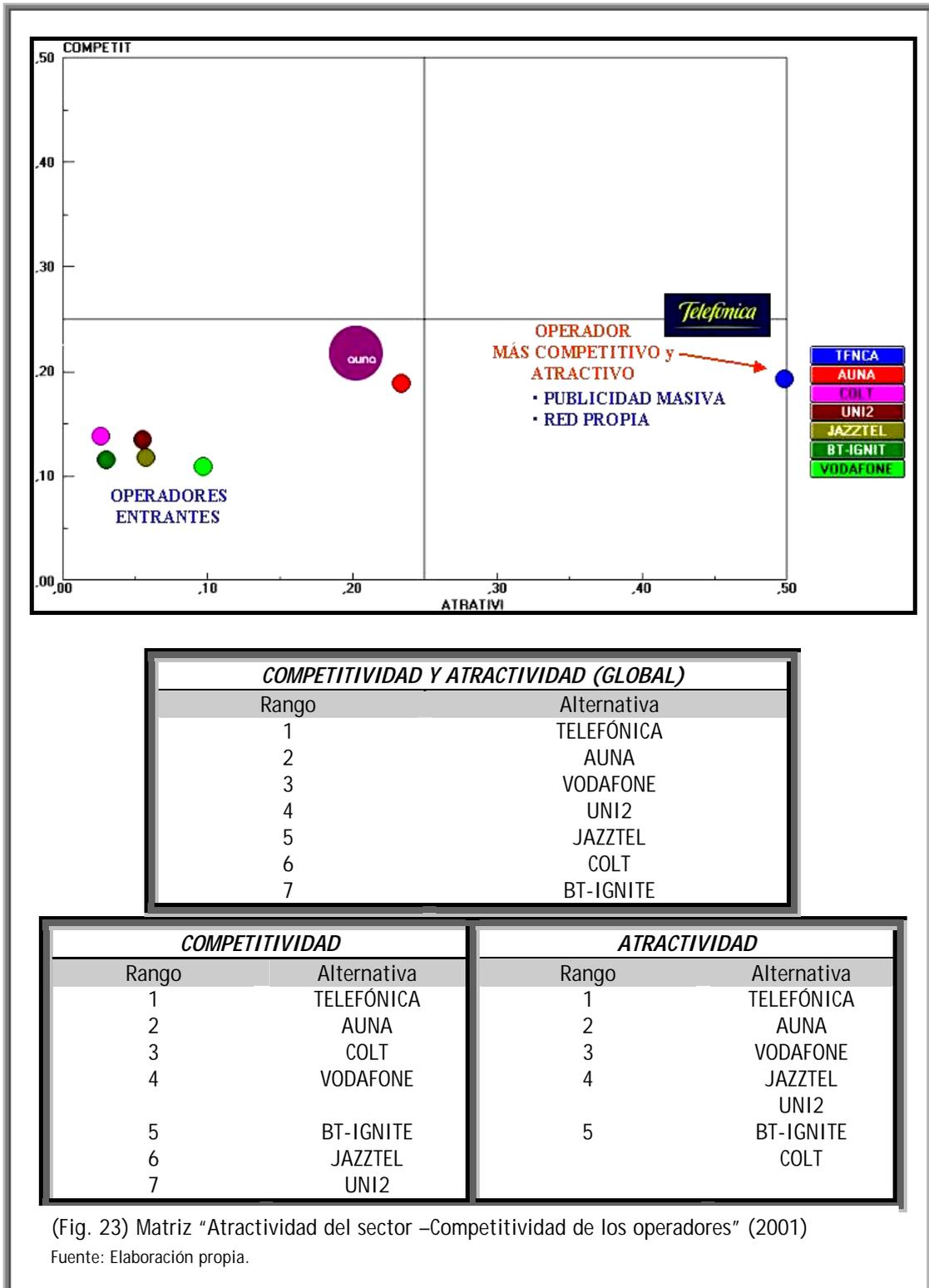
5.3.1. MATRIZ ATRACTIVIDAD-COMPETITIVIDAD.

Como podía observarse en la Figura 20, el eje de ordenadas representa la atraktividad del sector determinada según subcriterios relativos a dinamismo, inversión en infraestructuras y crecimiento total.

En el eje de abscisas se representa la competitividad de los operadores, determinada según subcriterios de cuota de mercado, evolución, precios, producto y mercado objetivo.

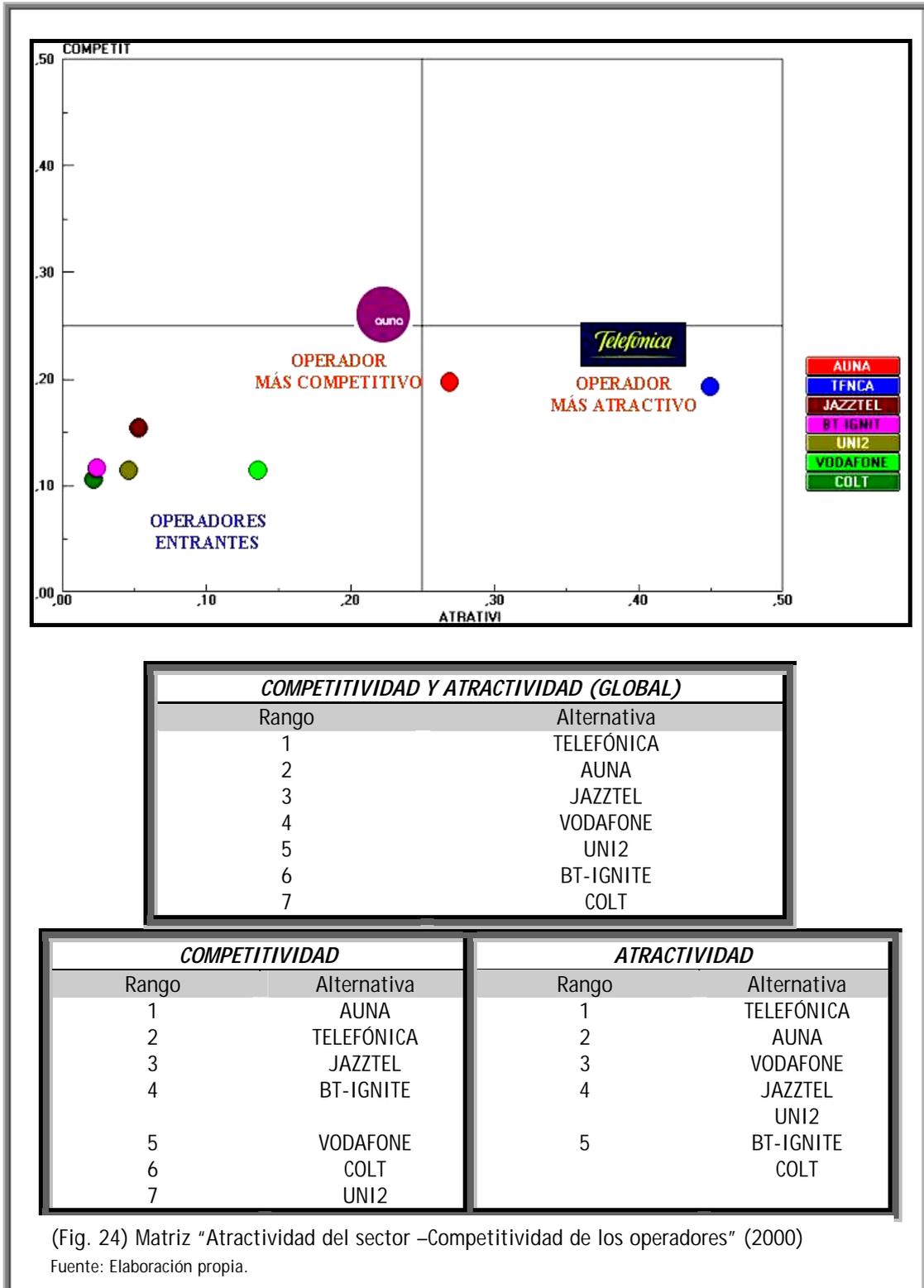
La matriz (ver Figura 23 y 24) determina la posición relativa de cada una de las alternativas establecidas en el estudio respecto a estas dos variables, para mostrar la influencia o el peso de cada operador en el sector:

- TELEFÓNICA y AUNA son los operadores más atractivos, aunque con claro liderazgo de TELEFÓNICA. que mantiene su posición dominante gracias a continuas inversiones realizadas en publicidad y a la rentabilización de su propia infraestructura.
- En el año 2000, AUNA se posicionó como el operador más competitivo, consecuencia del importante crecimiento y fuertes campañas que llevó a cabo para darse a conocer en el mercado y posicionarse en la mente de los consumidores. Sin embargo, ha perdido esta posición privilegiada durante el año 2001 motivada por el comienzo de la crisis y el recorte generalizado de las inversiones en el sector.
- VODAFONE mejora su posicionamiento, manteniendo su atractivo tras fuertes inyecciones económicas en promoción de su nueva marca, aunque necesita potenciar las inversiones en la construcción de una red propia de comunicaciones para continuar mejorando su nivel de competitividad.
- El resto de operadores mantienen una posición secundaria por su corta trayectoria en el sector y las barreras de entrada que encuentran para poner en marcha su actividad ante la falta de infraestructuras y recursos económicos, aunque COLT destaca por su elevada competitividad, incluso superior a la de operadores ya posicionados como VODAFONE y UNI2.
- Destacar la pérdida de competitividad experimentada por JAZZTEL a lo largo del año 2001, quedando relegado a los últimos puestos junto con UNI2.



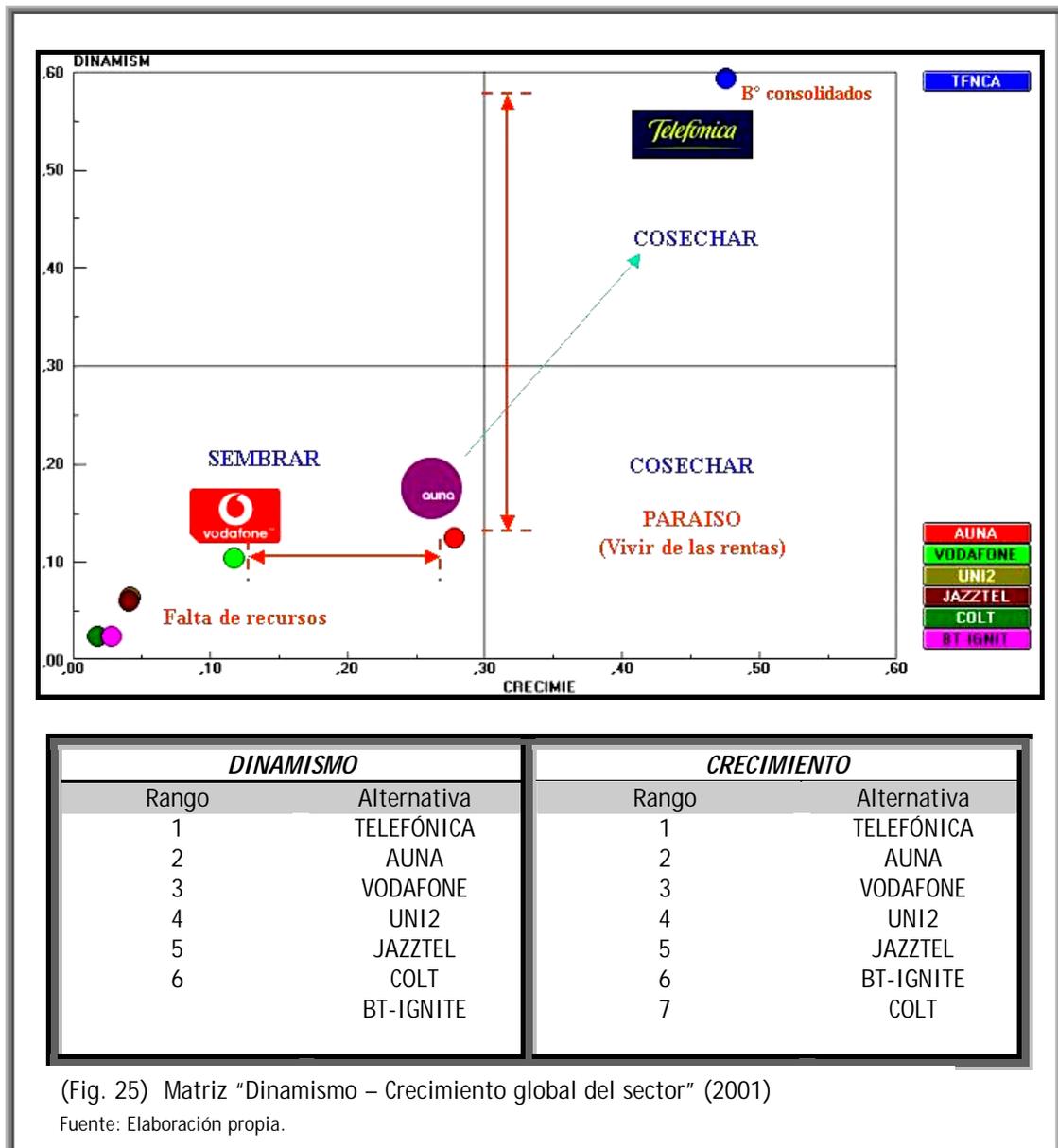
(Fig. 23) Matriz "Atractividad del sector –Competitividad de los operadores" (2001)

Fuente: Elaboración propia.



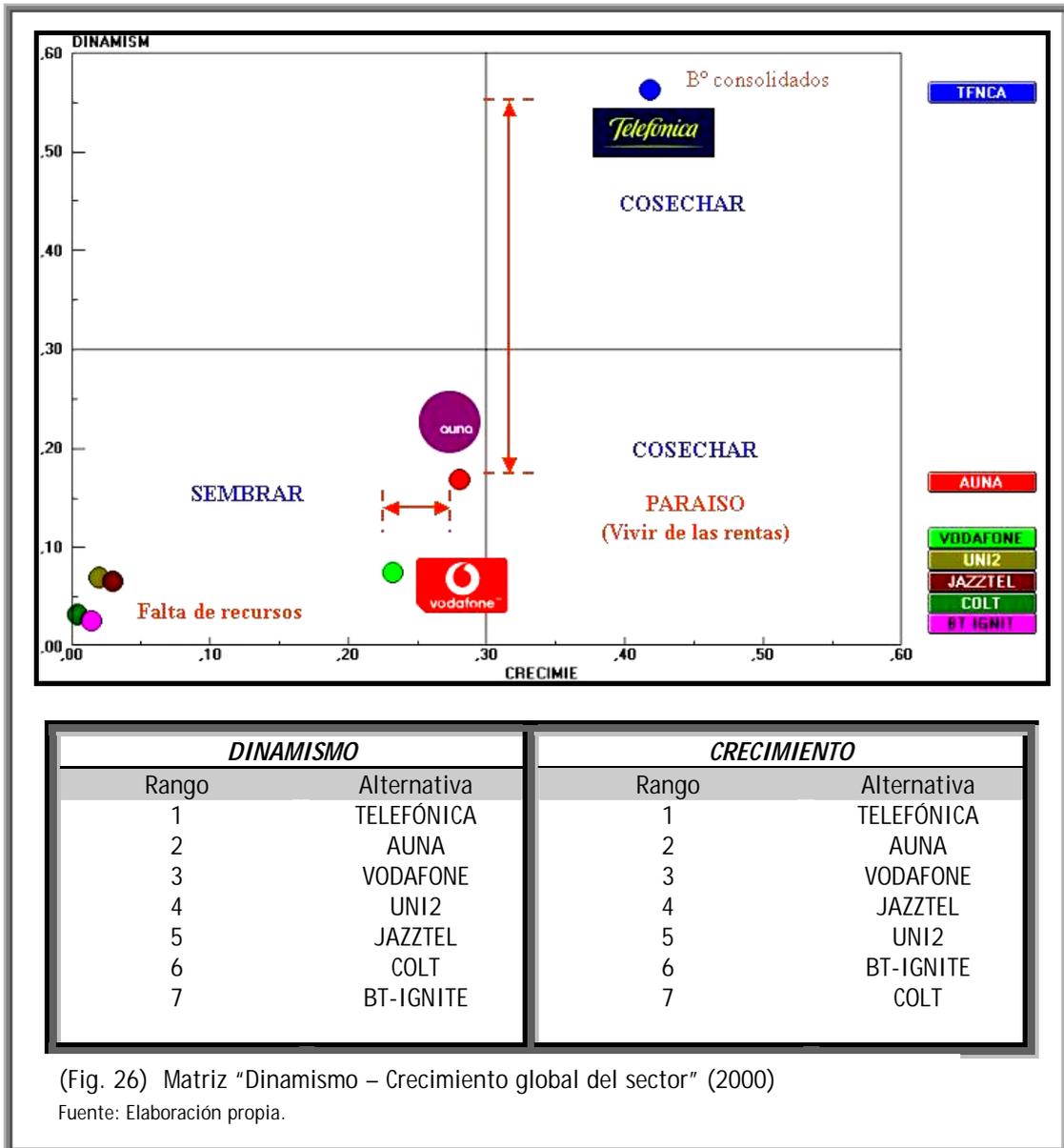
5.3.2. MATRIZ DINAMISMO-CRECIMIENTO DEL SECTOR.

En el eje de ordenadas se representa la tasa de participación de cada operador en el crecimiento del sector. En el eje de abscisas se representa el dinamismo de los operadores, medido según la inversión publicitaria realizada para el total de los negocios (fijo, móvil, internet y audiovisual). La matriz determina la posición relativa de cada uno de los operadores para conocer la estrategia seguida, según el impacto y la eficacia de sus inversiones publicitarias (ver Figuras 25 y 26).



(Fig. 25) Matriz "Dinamismo – Crecimiento global del sector" (2001)

Fuente: Elaboración propia.

**COSECHAR:**

- TELEFÓNICA y AUNA son los principales motores que impulsan al sector gracias a las inversiones realizadas en imagen y publicidad. La distancia entre la posición relativa de estos dos operadores (ver figuras 25 y 26), muestra la proporcionalidad de la ventaja competitiva de TELEFÓNICA respecto a AUNA, fundamentada en los ingresos consolidados de TELEFÓNICA tras años de monopolio.

SEMBRAR:

- VODAFONE ha ralentizado su crecimiento respecto al ejercicio anterior, debido a que a pesar de incrementar su presencia en los medios de comunicación, sus campañas han tenido un menor impacto publicitario. Por ello, es cada vez mayor la distancia proporcional existente entre VODAFONE y AUNA, como competidor más cercano.
- El resto de operadores mantienen su tasa de crecimiento, sin lograr influir en mayor medida en el sector, probablemente por falta de recursos.

5.3.3. MATRIZ CUOTA DE MERCADO-EVOLUCIÓN DEL OPERADOR.

En el eje de ordenadas se representa la cuota de mercado total alcanzada por cada operador, según facturación y número de clientes.

En el eje de abscisas se representa la evolución anual de los operadores según su tasa de crecimiento total, tanto en facturación como en número de clientes.

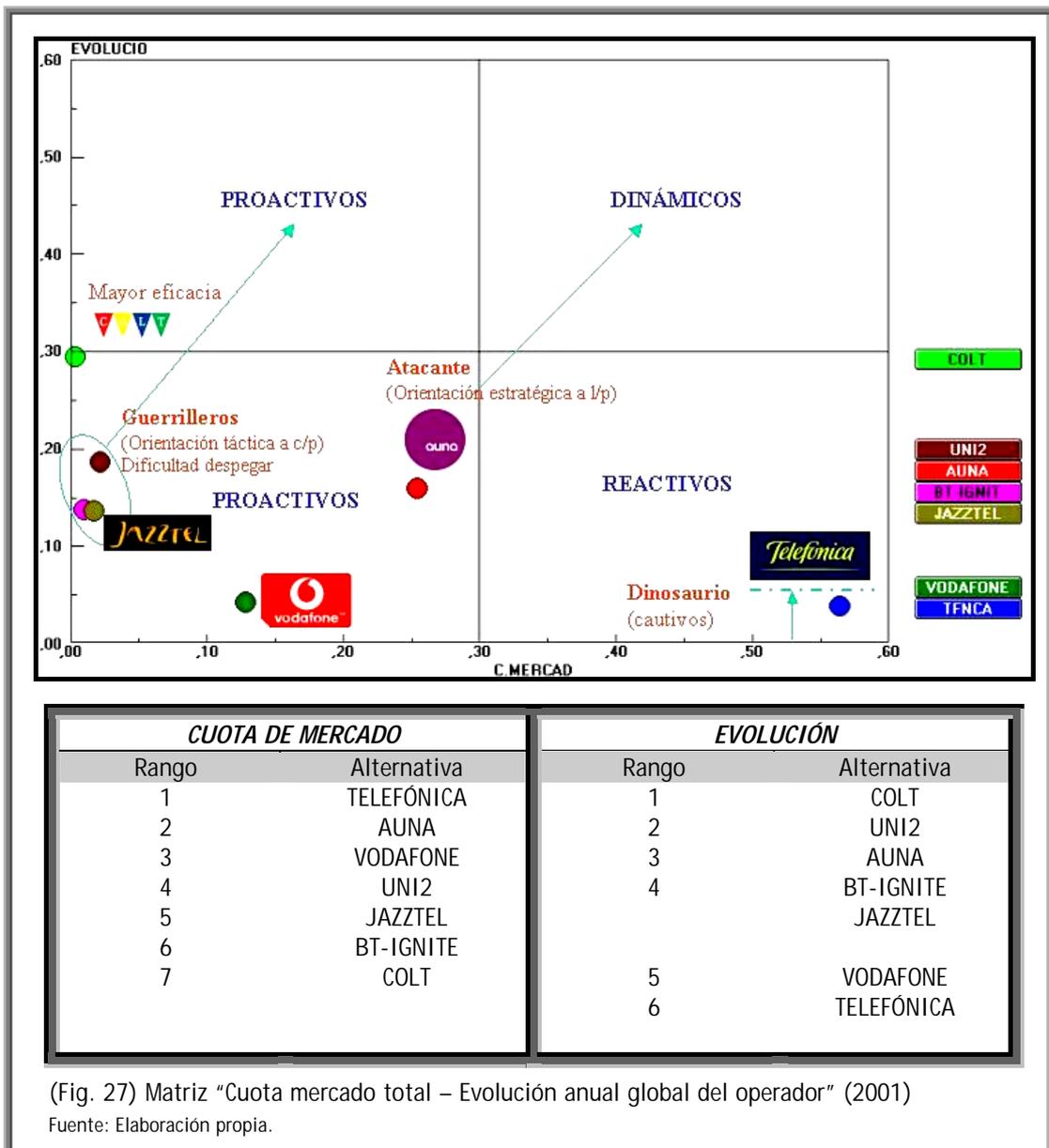
La matriz determina la posición relativa de cada operador respecto a estas variables, para identificar qué estrategia operativa siguen (ver Figuras 27 y 28).

REACTIVOS:

- TELEFÓNICA mantiene una estrategia defensiva, reaccionando a las ofensivas de sus competidores de forma agresiva, aunque con poca agilidad por la dificultad que una empresa tan grande tiene para adaptarse a los imprevisibles cambios del entorno. Su cuota de mercado es aún muy elevada, pero poco a poco va cediendo terreno a favor de nuevos operadores, al no poder mantener su influencia y posición dominante sobre los clientes cautivos durante años. Además, esto no sólo no le permite crecer más, sino que su tendencia será lentamente decreciente respecto al resto en sucesivos ejercicios.

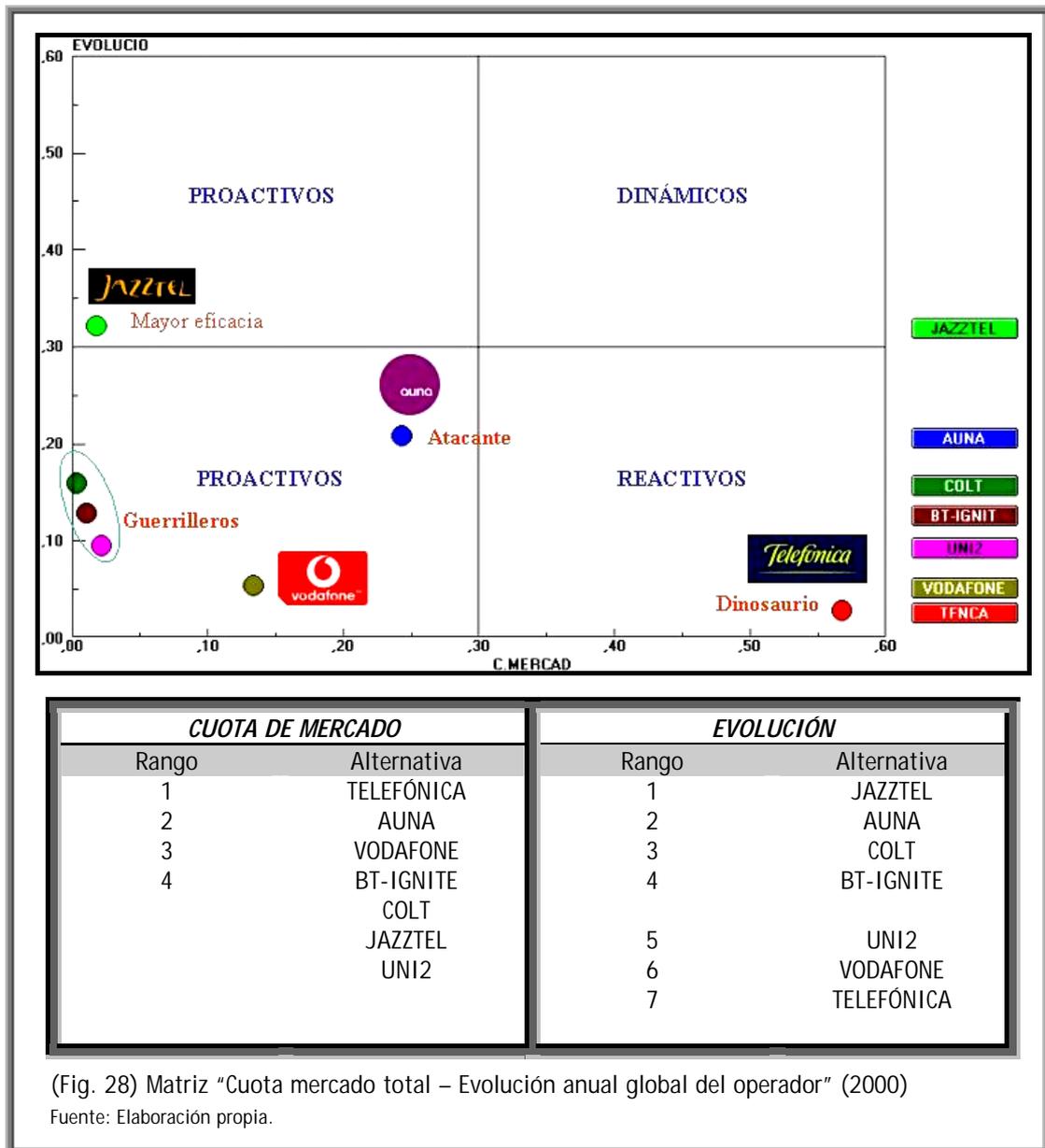
PROACTIVOS:

- AUNA opta por una estrategia ofensiva, es decir, de ataque contra el líder, TELEFÓNICA. Esta estrategia se basa en encontrar una debilidad intrínseca en la fortaleza del líder en la que tenga escasas o ninguna posibilidad de reacción y atacarla de forma directa, sin dispersión, pues de lo contrario beneficiaría al líder al disponer de más recursos y notoriedad. Con ello busca convertirse en la verdadera alternativa a Telefónica y diferenciarse del resto de competidores. Por tanto, AUNA es un atacante con una orientación estratégica a largo plazo, con tendencia a un mayor dinamismo, es decir, a incrementar su cuota y tasa de crecimiento anual.



(Fig. 27) Matriz "Cuota mercado total - Evolución anual global del operador" (2001)

Fuente: Elaboración propia.



(Fig. 28) Matriz "Cuota mercado total – Evolución anual global del operador" (2000)

Fuente: Elaboración propia.

- El resto de operadores también han apostado por una estrategia ofensiva, aunque atacando en aquellos nichos donde están especializados, bien actuando en un negocio u orientando sus esfuerzos a segmentos de mercado concretos. Buscan la notoriedad con acciones aisladas, sin posibilidad de desequilibrar el sector, aunque sí con capacidad para captar numerosos clientes de forma rápida por la agresividad de sus campañas. Son guerrilleros con una orientación táctica a corto plazo, con tendencia a mejorar su eficacia, aunque actualmente con dificultades para despegar y hacerse un hueco en el sector.

Dentro de este grupo destaca COLT por su elevada agresividad en precios en el segmento empresarial y una tasa de crecimiento notablemente más estable. Del mismo modo, este año ha sido muy complicado para JAZZTEL. Sin embargo, durante el 2000 destacó por el tono de sus campañas publicitarias, lo que le permitió crecer exponencialmente respecto al resto, aunque no haya sido capaz de mantenerse.

5.3.4. MATRIZ FACTURACIÓN-CLIENTES.

En el eje de ordenadas se representa la evolución de la facturación total alcanzada por cada operador para todos los negocios en los que participan, es decir, en qué porcentaje se han incrementado sus ingresos globales respecto al ejercicio anterior. En el eje de abscisas se representa la evolución del número de clientes captados por operador en todos los mercados, es decir, en qué porcentaje se ha incrementado el número de usuarios global respecto al ejercicio anterior.

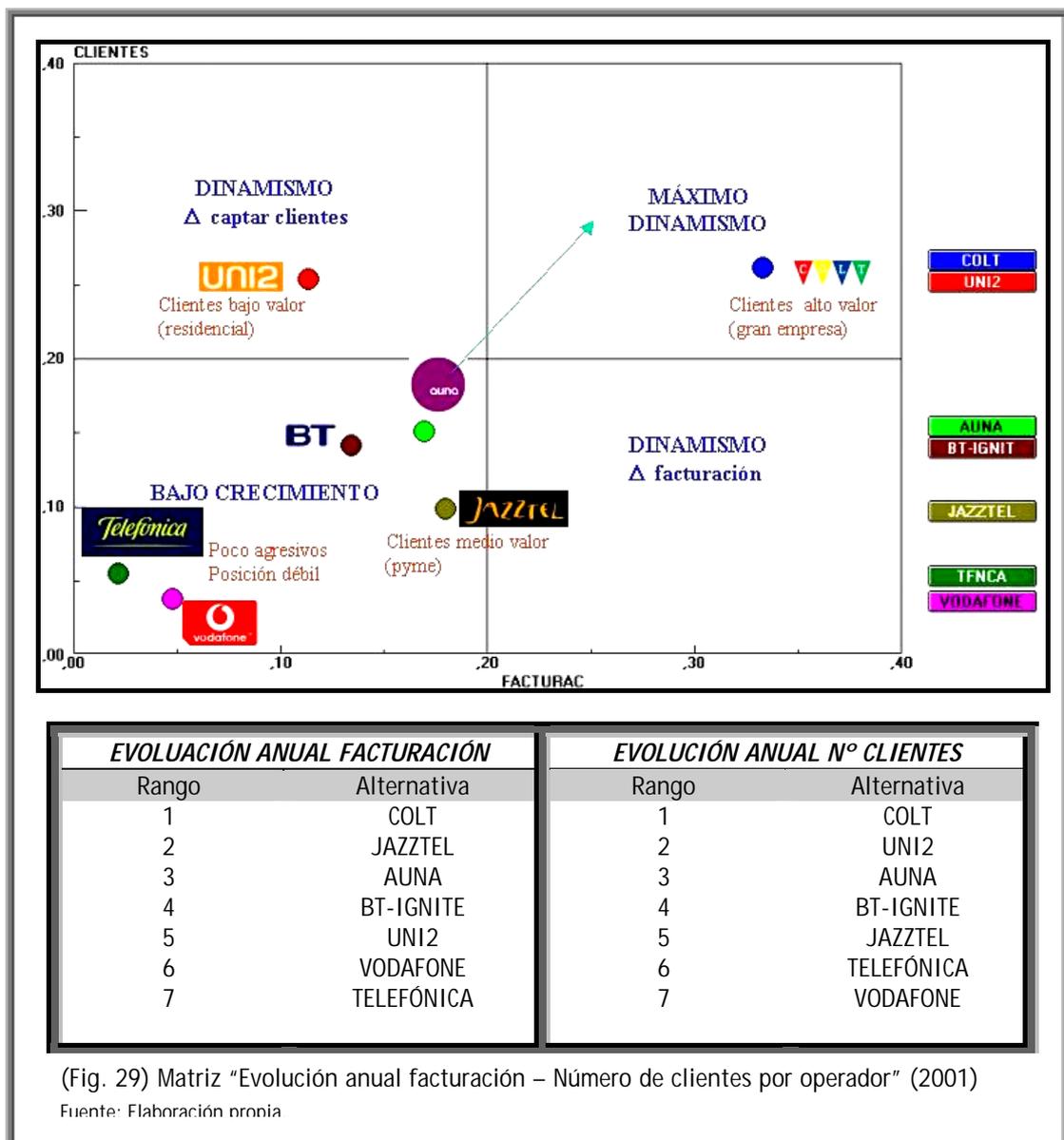
La matriz determina la posición relativa de cada operador, para identificar su grado de dinamismo (ver Figura 29 y 30).

DINAMISMO:

- En la actualidad, COLT es el operador más dinámico por el fuerte incremento experimentado tanto en número de clientes como en su volumen de facturación, en términos relativos. Su estrategia futura es mantener esta ventaja, incrementando la facturación de los clientes empresariales que componen el segmento de mercado para el que trabaja y desarrollando nuevos proyectos de gran envergadura.
- UNI2 ha experimentado un destacado crecimiento en su número de clientes respecto a ejercicios anteriores, motivado por una mayor penetración en el mercado de Internet. La captación de este perfil de clientes usuarios de Internet, no le permite incrementar sus ingresos en la misma proporción, debido a que su gasto medio no es elevado por el éxito en la comercialización de las modalidades de contratación de Internet con Tarifa Plana.

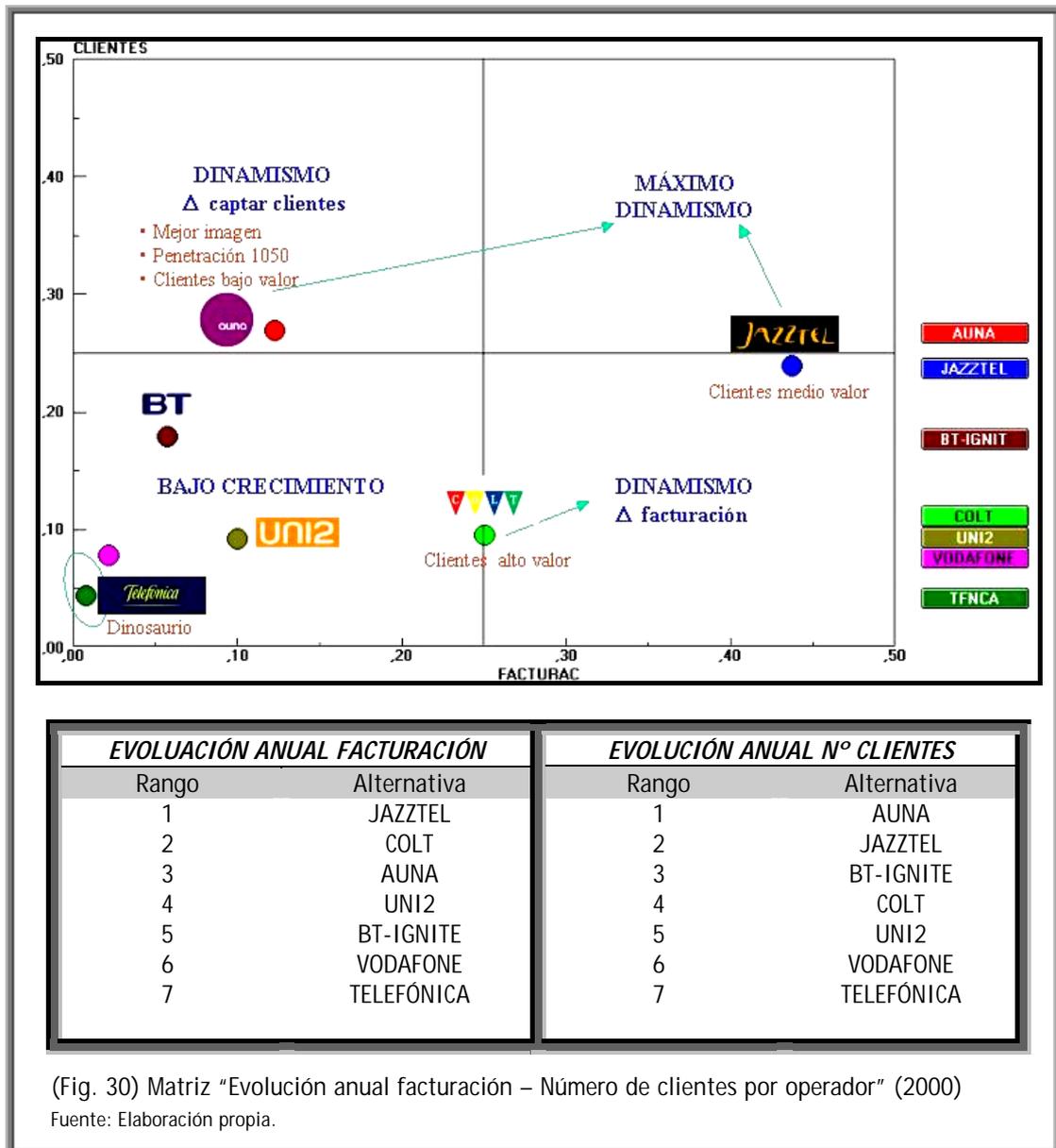
BAJO CRECIMIENTO:

- AUNA no ha logrado mantener su posición de operador más dinámico en cuanto a captación de nuevos clientes, pero en cambio ha logrado incrementar el valor de los clientes que componen su cartera al mejorar su consumo medio y, por tanto, los ingresos finales. Su comportamiento durante el año 2000 se debió a las fuertes campañas publicitarias realizadas en medios de comunicación masivos y a la alta tasa de penetración de su servicio de telefonía fija con acceso indirecto (prefijo 1050) en el mercado residencial, que le permitió incrementar exponencialmente su cartera de clientes, aunque no, de igual modo, la facturación.



(Fig. 29) Matriz "Evolución anual facturación – Número de clientes por operador" (2001)

Fuente: Elaboración propia



- La fuerte pérdida de cuota de mercado experimentada por JAZZTEL desde el comienzo de la crisis del sector se ha traducido, al mismo tiempo, en una reducción de su nivel de ingresos, lo que contrasta con la privilegiada posición que mantenía meses antes. Durante el 2000 mantuvo una agresiva estrategia basada en la variable precio, acompañada de fuertes campañas publicitarias dirigidas a pequeñas y medianas empresas, disparando el volumen de usuarios y multiplicando sus ingresos al tratarse de clientes de valor medio, con un consumo superior al residencial.

- Mientras la lógica nos dice que TELEFÓNICA no puede crecer mucho en cuanto a facturación o clientes tras la ruptura del monopolio, mantiene una tasa de crecimiento que, aunque relativamente baja, confirma la existencia de una ligera tendencia positiva contra todo pronóstico, al preverse que, poco a poco, sus ingresos se fueran diluyendo por la “huida” de los clientes en busca de operadores alternativos.
- BT-IGNITE y VODAFONE mantienen una posición poco agresiva, incluso débil, sin definir una estrategia clara orientada a captar nuevos usuarios u obtener mayores recursos económicos. No terminan de diferenciarse en ninguno de los ámbitos en los que desarrollan su actividad, lo que les hace confundirse entre la multitud de competidores existentes.

5.3.5. MATRIZ PRECIO-PRODUCTO.

En el eje de ordenadas se representa la capacidad de competir en precios de los operadores. En el eje de abscisas se representa la capacidad de competir en producto, es decir, en qué medida su gama de productos es lo suficientemente amplia para cubrir las necesidades de los mercados identificados para cada negocio (telefonía fija, móvil, internet y audiovisual).

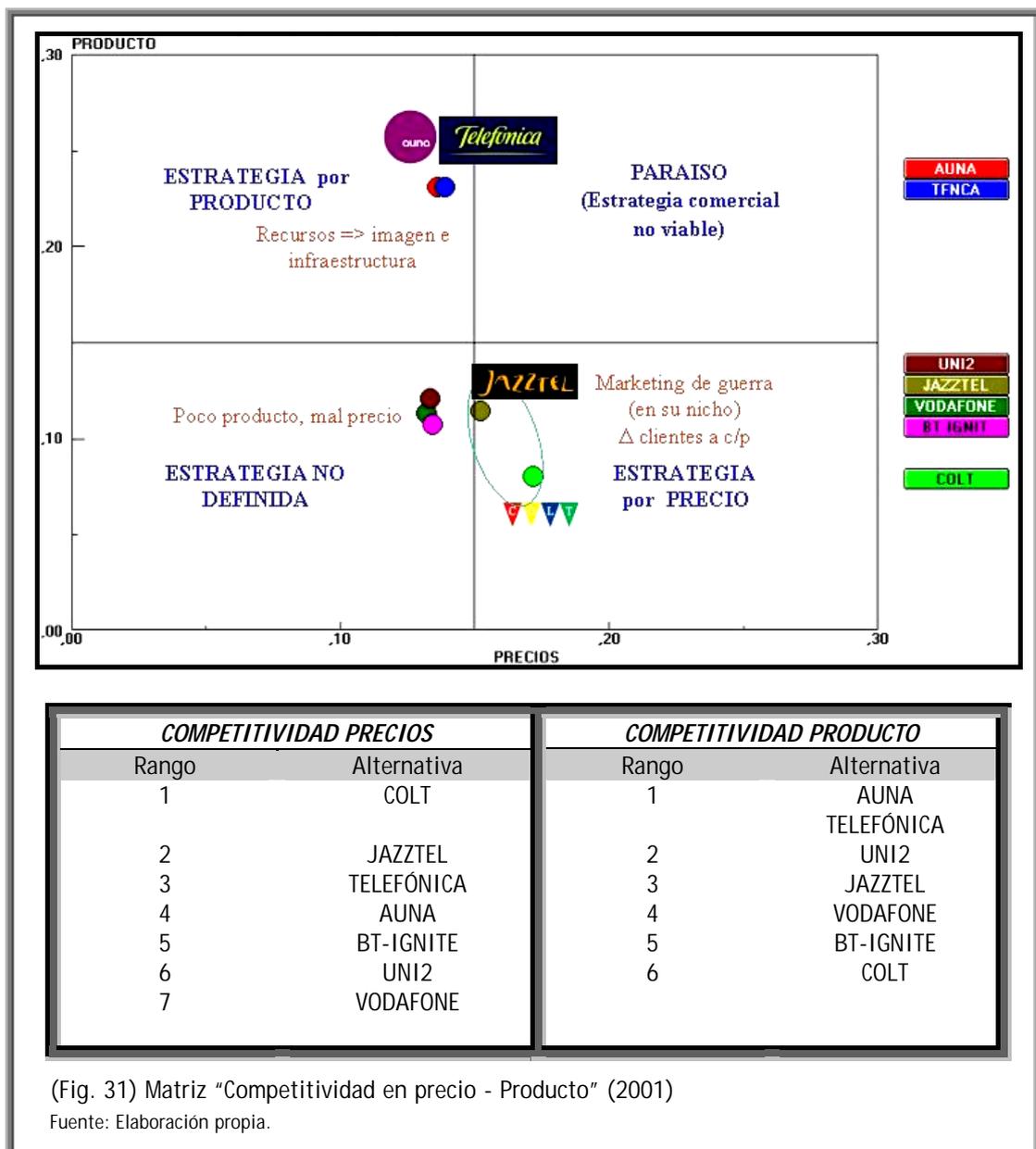
La matriz determina la posición relativa de los operadores para identificar la estrategia comercial desarrollada (ver Figuras 31 y 32).

ESTRATEGIA BASADA EN PRODUCTO:

- TELEFÓNICA y AUNA son actualmente los únicos operadores a los que realmente se pueda denominar globales, por su participación generalizada tanto en el área de la telefonía fija y móvil como en servicios de internet y audiovisuales. Disponen de suficientes recursos económicos para potenciar su imagen de líder y 2º operador (la alternativa), respectivamente, e invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías y construcción de infraestructura para mantener su posición.

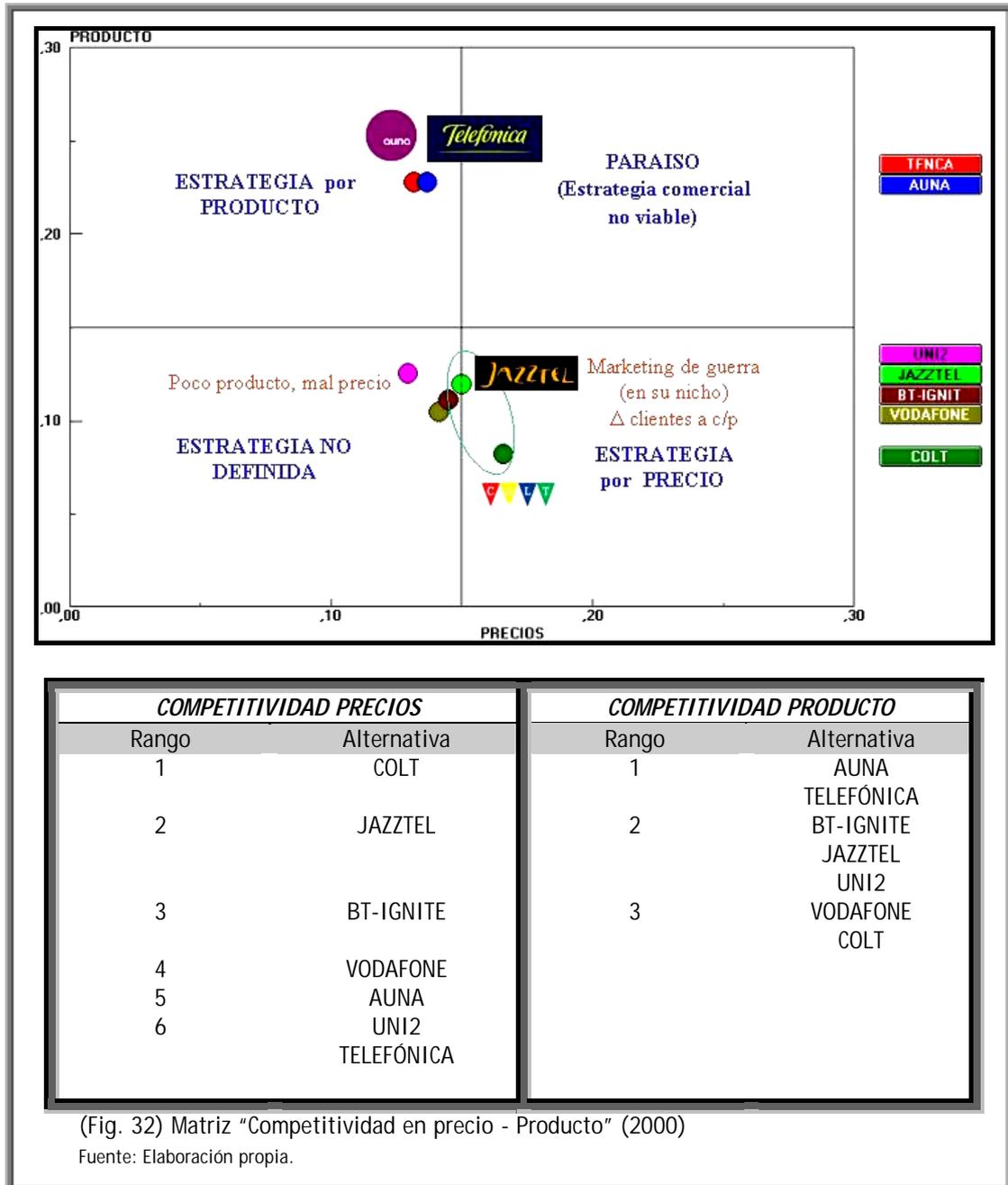
ESTRATEGIA BASADA EN PRECIO:

- JAZZTEL y COLT son los operadores más competitivos en cuanto a precio, para diferenciarse en sus respectivos nichos: JAZZTEL, en residencial y pymes para telefonía fija e internet y COLT, en empresas, para telefonía fija (voz y datos) y servicios de internet de valor añadido.



(Fig. 31) Matriz "Competitividad en precio - Producto" (2001)

Fuente: Elaboración propia.

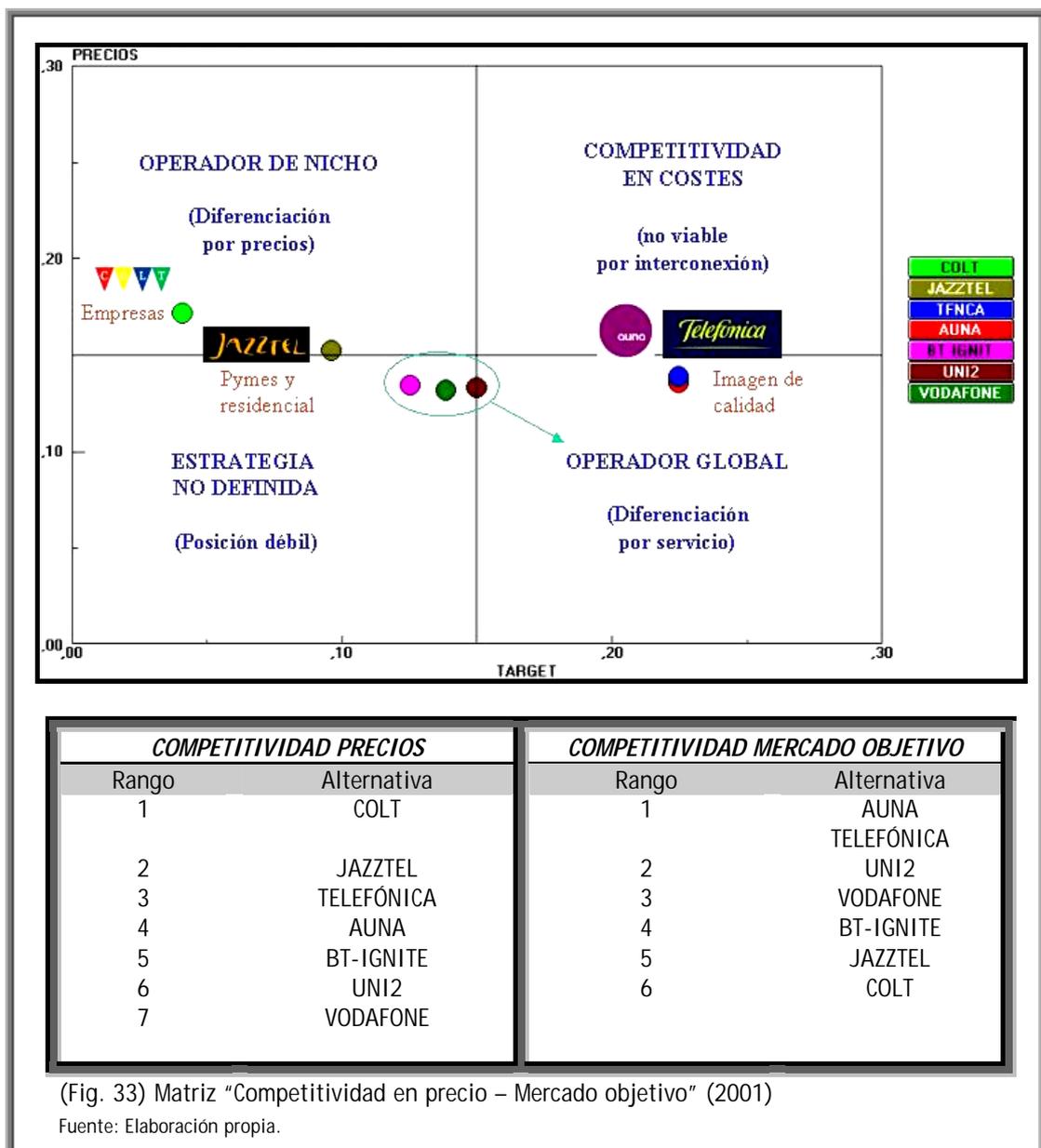
**ESTRATEGIA NO DEFINIDA:**

- UNI2, BT-IGNITE y VODAFONE continúan sin destacar como consecuencia de una estrategia comercial basada en una reducida gama de productos con precios poco agresivos. Este grupo deberá potenciar su participación en nuevos negocios con el lanzamiento de productos que les permitan volver a estar dentro del juego y evitar tender hacia una guerra de precios.

5.3.6. MATRIZ MERCADO OBJETIVO - PRECIO.

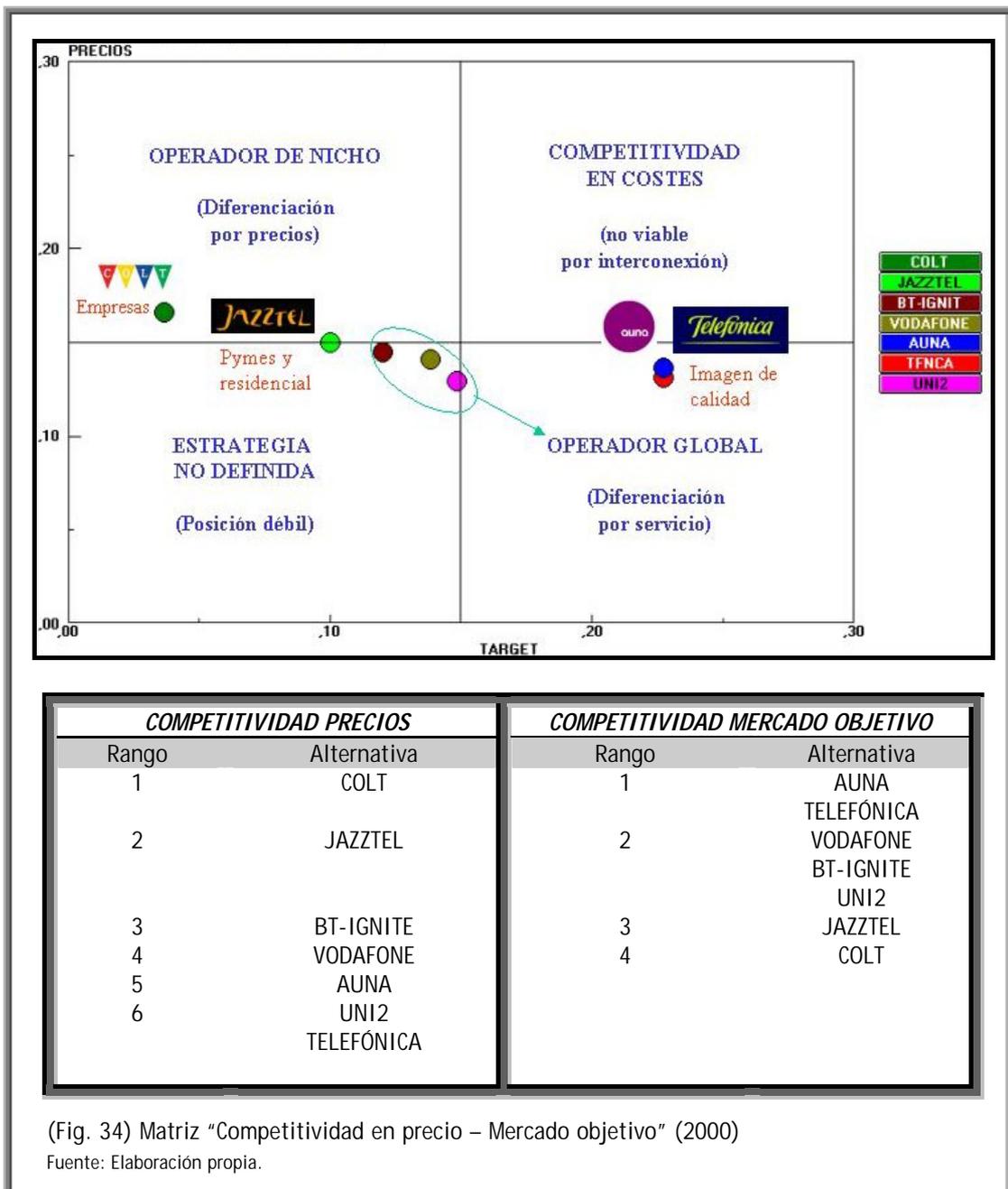
En el eje de ordenadas se representa el tamaño del mercado o grado de globalización de la demanda, según la cantidad de segmentos diferenciados de clientes a los que cada operador dirija su actividad comercial. En el eje de abscisas se representa su capacidad de competir en precios.

La matriz determina la situación relativa de cada operador para conocer su posicionamiento respecto a estas dos variables (ver Figuras 33 y 34).



(Fig. 33) Matriz "Competitividad en precio – Mercado objetivo" (2001)

Fuente: Elaboración propia.

**OPERADOR GLOBAL:**

- AUNA y TELEFÓNICA mantienen su posición de operadores globales, buscando diferenciarse por la calidad de sus servicios y la atención personalizada a los clientes.

OPERADOR DE NICHOS:

- JAZZTEL y COLT persiguen la diferenciación por producto en sus nichos respectivos, con tarifas más competitivas en los negocios selectivos en los que participan, tal y como comentábamos.

COMPETITIVIDAD EN COSTES:

Esta estrategia no es viable dentro de este sector, por los elevados costes de interconexión en los que los nuevos operadores han de incurrir para poder dar servicio a sus clientes ante la falta de infraestructura propia.

ESTRATEGIA NO DEFINIDA:

- UNI2, BT-IGNITE y VODAFONE no tienen una posición definida, ya que ni actúan globalmente ni compiten en precios. Se confirma una leve tendencia hasta la especialización por producto en un área de negocio concreta (fijo, móvil o internet), con ofertas diferenciadas por tipo de cliente, sin descartar su participación en todos los mercados (residencial, pymes y empresas).

5.3.7. MATRIZ MERCADO OBJETIVO - PRODUCTO.

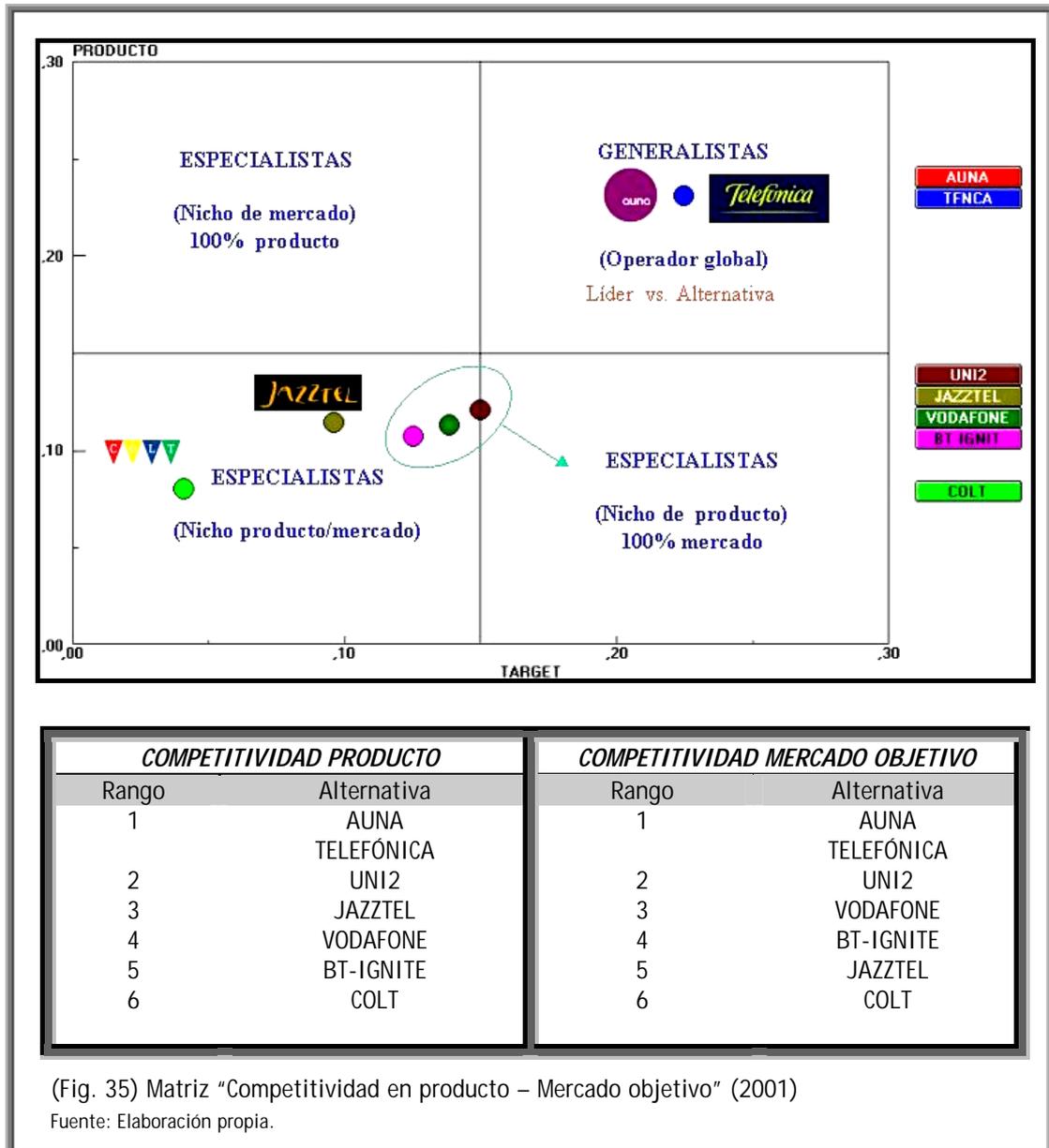
En el eje de ordenadas se representa el tamaño del mercado o grado de globalización de la demanda, según la cantidad de segmentos diferenciados de clientes a los que cada operador dirija su actividad comercial. En el eje de abscisas se representa su capacidad de competir por producto en cada unidad de negocio. La matriz determina la posición relativa de cada operador en base a estas dos variables para identificar la estrategia a seguir (ver Figuras 35 y 36).

GENERALISTAS:

- TELEFÓNICA y AUNA ratifican su condición de líder y operador global alternativo, respectivamente.

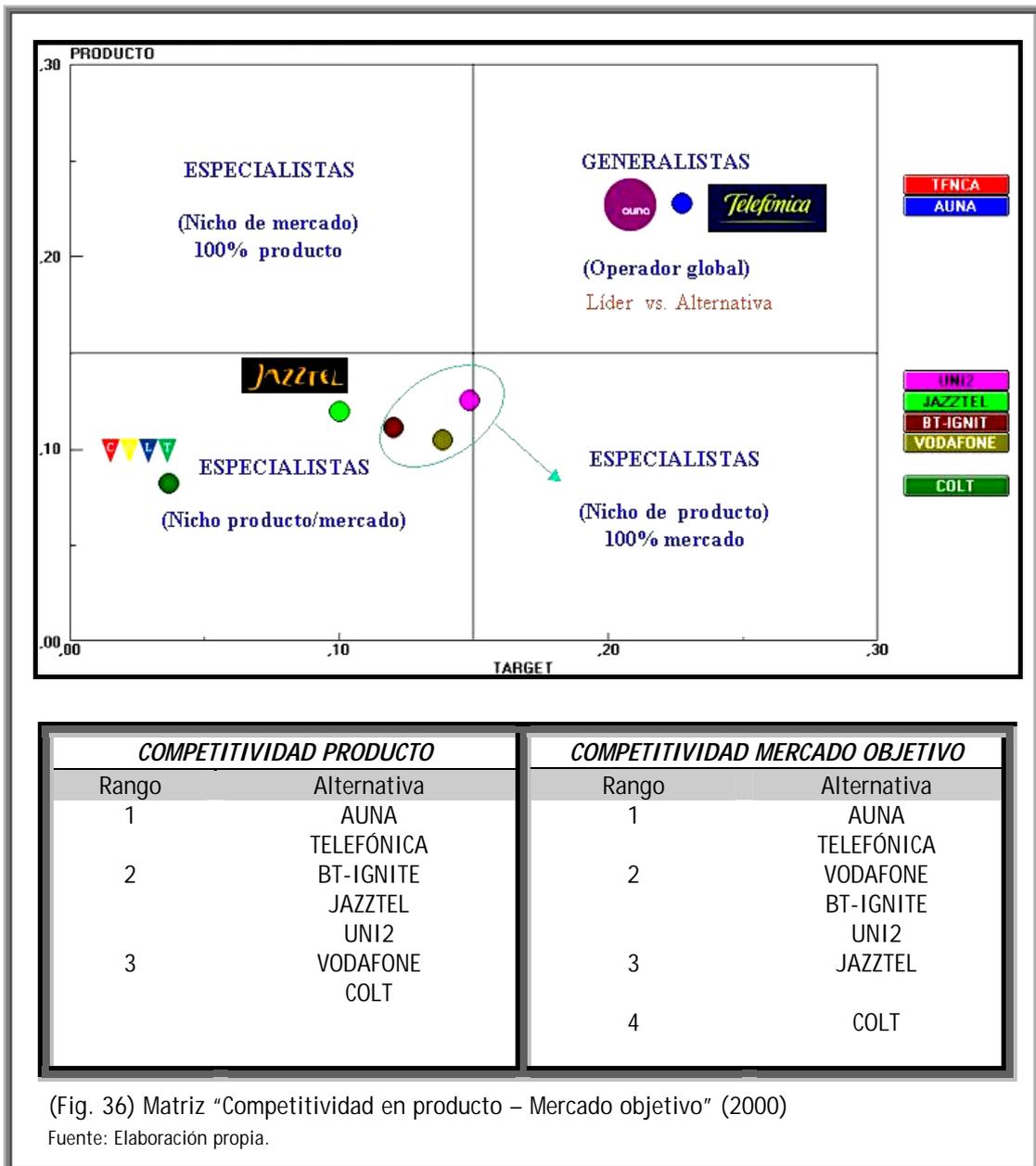
ESPECIALISTAS:

- JAZZTEL y COLT corroboran su estrategia de operador de nicho, con una concreta selección en negocios y perfiles de usuarios, para los que desarrollan su actividad comercial sin dispersión.
- UNI2, BT-IGNITE y VODAFONE, muestran una clara tendencia a la globalización, mediante la adquisición de nuevas licencias o fusiones que les permitan entrar en aquellos negocios en los que aún no tienen participación.



(Fig. 35) Matriz "Competitividad en producto – Mercado objetivo" (2001)

Fuente: Elaboración propia.



5.4 PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL MODELO EN ESTUDIO.

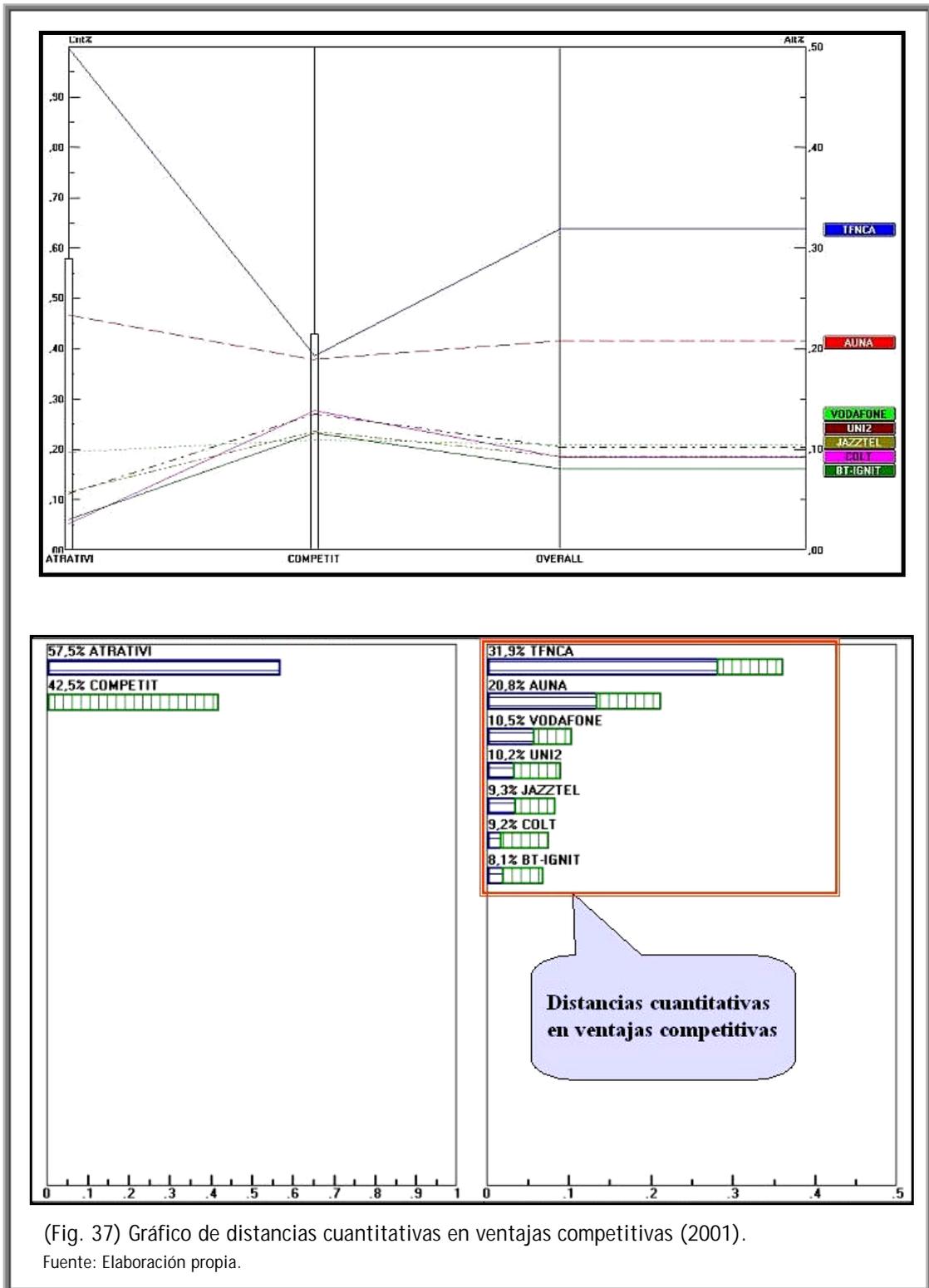
ALTERNATIVA SELECCIONADA:

- **TELEFÓNICA** es el mejor operador en términos globales, según los criterios de Atractividad y Competitividad establecidos para nuestro análisis, siendo, por tanto, la mejor alternativa entre las empresas que actualmente ofrecen servicios de

telecomunicaciones en España, por su diversificada oferta y su aún dominante posición respecto a sus competidores (ver Figura 37).

POSICIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

- ***VODAFONE:*** Su misión es convertirse en un operador global, aunque en la actualidad todavía tiene que salvar importantes barreras que le permitan trabajar en áreas de negocio críticas, como es la telefonía fija. Su estrategia es proactiva, orientada a captar, a corto plazo cuota, de mercado al operador dominante, aunque sus acciones son poco agresivas y su crecimiento lento por falta de recursos económicos y redes propias. No dispone de una estrategia de marketing-mix definida, ya que no se diferencia ni por producto ni por precios más ventajosos. Tampoco mantiene en el tiempo ninguna de las políticas comerciales emprendidas, lo que debilita su posicionamiento respecto al resto de competidores.
- ***BT-IGNITE:*** A pesar de los importantes apoyos internacionales de los que dispone, no logra diferenciarse en ninguno de los negocios en los que participa como operador de nicho. Sin una estrategia comercial clara, se encuentra con serias dificultades para captar clientes corporativos, no resultando una amenaza dentro del sector por falta de agresividad y dinamismo.
- ***COLT:*** Su objetivo como operador de nicho es muy concreto: la captación de clientes de gran valor (grandes empresas) con precios muy competitivos, gracias a una estrategia de marketing-mix perfectamente definida que le permite incrementar la facturación sin grandes esfuerzos promocionales.
- ***JAZZTEL:*** Nada queda de las agresivas acciones de marketing que le permitieron posicionarse, en muy poco tiempo, como uno de los operadores más eficaces y perturbadores dentro del sector. Su baja influencia en el mercado y su actitud, totalmente pasiva frente a las acciones de sus competidores, le mantiene relegado a un segundo plano.



(Fig. 37) Gráfico de distancias cuantitativas en ventajas competitivas (2001).

Fuente: Elaboración propia.

- **UNI2:** Es uno de los operadores de nicho con más dispersión, en cuanto a la amplitud de su mercado objetivo y al número de negocios en los que participa, por su orientación hacia la globalidad. Sin una estrategia comercial definida que le permita focalizar sus esfuerzos, no logra mejorar su posición y resultados económicos, a pesar de tener una ya larga experiencia en el sector.

TABLA 65.- CUADRO RESUMEN ESTRATEGIAS POR OPERADOR. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	
TELEFÓNICA	Operador global dominante) Reactivo Orientación estratégica a largo plazo Bajo dinamismo Estrategia por producto
AUNA	Operador global alternativo Proactivo (atacante) Orientación estratégica a largo plazo Dinamismo Estrategia por producto
VODAFONE	Operador de nicho (tendencia a la globalidad) Proactivo Orientación estratégica a largo plazo Bajo dinamismo Estrategia comercial no definida
BT-IGNITE	Operador de nicho Proactivo (guerrillero) Orientación táctica a corto plazo Bajo dinamismo Estrategia comercial no definida
COLT	Operador de nicho Proactivo Orientación estratégica a largo plazo Máximo dinamismo Estrategia por precio
JAZZTEL	Operador de nicho Proactivo (guerrillero) Orientación táctica a corto plazo Bajo dinamismo Estrategia por precio
UNI2	Operador de nicho Proactivo (guerrillero) Orientación táctica a corto plazo Bajo dinamismo Estrategia comercial no definida

- **GRUPO AUNA:** Aunque constituido con la finalidad de convertirse en el operador global alternativo, no termina de consolidar su posición para competir de forma efectiva con el operador dominante. Mantiene una estrategia comercial clara e individualizada por cada negocio y segmento de mercado identificado. Su fuerte dinamismo y excelente imagen en el sector le facilita situarse muy cerca del líder y seguir una estrategia de ataque constante, que le ha permitido mejorar su competitividad en el sector.
- **TELEFÓNICA:** La ruptura del monopolio no le ha hecho perder su posición dominante, aunque poco a poco los nuevos operadores van restándole protagonismo captando clientes de forma progresiva, aunque demasiado lenta. Mantiene una estrategia reactiva de defensa ante los continuos ataques a los que se encuentra sometido, y que minimiza gracias a su consolidada situación financiera, contrarrestando en cierto modo su falta de dinamismo. Como operador global, busca la diferenciación de su producto con servicios de calidad, con fuertes inversiones en publicidad y desarrollo de nuevas tecnologías para mantener su liderazgo.

PARTE III: FACTORES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA.

6. EL PROCESO DE COMPRA: LA PREVENTA

6.1. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ANTES DE LA COMPRA.

El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para poder implementar con eficacia las acciones de marketing por parte de las empresas.

Se conoce como consumidor a *aquella persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad* (Sales, 2002).

El comportamiento del consumidor son *aquellas decisiones y actividades de las personas, implicadas específicamente en la compra para usar, evaluar y disponer de los productos, servicios o ideas que esperan satisfagan sus necesidades* (Berenguer, 2001). También lo podemos definir como *las actividades que la gente realiza cuando selecciona, compra y usa productos y servicios con el fin de satisfacer deseos y necesidades y, en tales actividades están implicados procesos mentales y emocionales además de acciones físicas* (Berenguer, 2001).

El consumidor es considerado desde el marketing como el núcleo, ya que en cierto modo los operadores tienen que cubrir sus necesidades en un proceso de adaptación constante, mediante el cual intuyen estas necesidades e implementan las estrategias que procedan para satisfacerlas. Por tanto, existen una serie de cuestiones que deben plantearse a la hora de estudiar al consumidor:

- ¿Qué compra? Supone analizar el tipo de producto o servicio que el consumidor selecciona de entre todos los que quiere.

- ¿Quién compra? Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es bien el interlocutor que trata con el operador o bien quien influya en él.
- ¿Por qué compra? Analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición.
- ¿Cómo lo compra? Tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional, si lo paga mensual o semestralmente.
- ¿Cuándo compra? Se debe conocer el momento de compra y la frecuencia con relación a sus necesidades, las cuales son cambiantes a lo largo de su vida.
- ¿Dónde compra? Los lugares donde el consumidor compra se ven influidos por los canales de distribución y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, etc.
- ¿Cuánto compra? La cantidad física que adquiere del producto, o bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.
- ¿Cómo lo utiliza? Con relación a la forma en que el consumidor utilice el producto se creará una determinada presentación del producto o servicio.

Hay que añadir además, que el consumidor tomará más o menos conciencia en el proceso de decisión en función de la duración del bien, y acentuará su análisis en aquellos bienes que, por sus características, van a necesitar de un servicio de mantenimiento para poder ser utilizados durante el período de su vida normal, como es el caso de los servicios de telecomunicaciones.

El comportamiento del consumidor está influenciado por una serie de variables que se distribuyen en dos grandes grupos:

- a) **Variables externas**, relativas al campo económico, entorno tecnológico (innovaciones en toda la categoría de productos), entorno cultural (valores, ideas, comportamientos, creencias, normas y costumbres propias de cada sociedad), medio ambiente (utilización de tecnologías no nocivas para la salud), grupos de referencia (colectivos o empresas del sector con los que se relaciona).
- b) **Variables internas**, relativas a ciertas motivaciones, actitudes y comportamientos, o a su propio aprendizaje como resultado de la experiencia.

El estudio del comportamiento del consumidor ha sido objeto de reflexión desde hace bastantes años, no obstante, su metodología ha variado hacia una fundamentación más científica con el objeto de mejorar las decisiones de marketing de cara al proceso de comunicación con el mismo (Sales, 2002). Ha sido analizado desde las siguientes orientaciones:

- a) **Orientación económica**: Está basado en la teoría económica, y en este sentido la pieza clave es el concepto de “hombre económico” quien siente unos deseos, actúa racionalmente para satisfacer sus necesidades y orienta su comportamiento hacia la maximización de la utilidad.
- b) **Orientación psicológica**: Además de considerar variables económicas, también están influenciados por variables psicológicas que recogen las características internas de la persona, con sus necesidades y deseos y las variables sociales totalmente externas que ejerce el entorno.
- c) **Orientación motivacional**: Se basa en el estudio de los motivos del comportamiento del consumidor a partir de las causas que los producen. Las necesidades son la causa que estimula al ser humano, y este actúa en consecuencia para poder satisfacerlas.

Entendemos por motivación *aquel estado interno de activación, alerta y excitación emocional que conduce enérgicamente al consumidor a la búsqueda y consecución de un producto o servicio específico que resuelve esta situación por medio de devolver al organismo al estado de calma previo al estado de activación* (Berenguer, 2001).

El conjunto de personas u organizaciones que forman el mercado constituyen lo que denominamos como sociedad de consumo, y en esa gran masa de consumidores no existe la homogeneidad, hay una gran variedad de deseos y preferencias que se juntan con motivaciones e influencias muy variadas propias del rápido cambio tecnológico de este sector, todo ello agravado por una oferta de productos muy superior a las necesidades que realmente tienen los consumidores (Sales, 2002). En un mercado en estas condiciones, al operador no le queda más remedio que aplicar la segmentación, es decir, subdividir el mercado en una serie de grupos con características comunes para poder satisfacer mejor sus necesidades.

Para poder obtener resultados satisfactorios, es necesario que los segmentos obtenidos de la segmentación cumplan unos requisitos básicos (Loudon y Della Bitta, 1995) :

- ***Fácilmente identificables y mensurables:*** Deben poderse medir y/o identificar el número de usuarios que integran cada segmento.
- ***Facilidad de acceso:*** Toda estrategia de segmentación lleva asociada un coste, por lo que debe tenerse en cuenta a la hora de elegir el criterio de segmentación, la facilidad y adecuación del coste de localizar a los consumidores que componen cada segmento.
- ***Dimensión adecuada:*** Los subgrupos elegidos deben estar formados por un número tal de sujetos que justifique económicamente la adopción de una estrategia por parte de la empresa.
- ***Ser operativos:*** Es importante que los criterios de segmentación sean fáciles de utilizar en la práctica.

Al analizar los datos de mercado para llevar a cabo la segmentación, se observa que durante el 2001 la facturación del sector de las telecomunicaciones en España en concepto de servicios finales de telefonía fija se situó en torno a los 6 millones de euros para un mercado de 17,5 millones de clientes, de los cuales el 16,5% son clientes profesionales o empresas que representan un 51,9% de la facturación total frente al mercado residencial (ver Tabla 66). Sin embargo, el dato más significativo es que el mercado de gran empresa, que supone tan sólo un 0,1% del número de clientes total, representa un consumo del 22,6% de la facturación del mercado de telefonía fija.

TABLA 66.- SERVICIOS FINALES TELEFONIA FIJA – VOZ				
DISTRIBUCIÓN SEGMENTOS DE MERCADO – 2001				
SEGMENTOS	Nº clientes	% clientes	Gasto anual (Mill. Euros)	% gasto
SOHO	1.624.304	9,3%	576,03	9,5%
Pymes	1.246.350	7,1%	1.195,37	19,8%
Gran empresa	21.111	0,1%	1.367,71	22,6%
TOTAL PROFESIONAL	2.891.765	16,5%	3.139,11	51,9%
TOTAL RESIDENCIAL	14.620.164	83,5%	2.906,37	48,1%
TOTAL MERCADO	17.514.996	100%	6.045,48	100%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del informe anual de la CMT(2001).

Después de analizar los segmentos del mercado, el operador ya conocerá sus grupos objetivo, y el paso siguiente será aplicar la estrategia que considere oportuna para penetrar o consolidar el mercado, para lo que deberá optar entre tres tipos de estrategias clásicas:

- a) **Estrategia indiferenciada:** El operador no considera diferencias entre los distintos segmentos de mercado y aplica para todos ellos la misma estrategia comercial y política de marketing-mix. Las ventajas más importantes son: la reducción de costes de producción y comercialización, al definir un único producto y generalizar también las acciones comerciales llevada a cabo para su venta; y la diversificación del riesgo, al dirigirse a la totalidad del mercado. El inconveniente es la no adecuación del producto a las necesidades concretas de

cada perfil de usuario, no logrando satisfacer los deseos de todos los consumidores con el mismo producto. Además, utilizar la misma estrategia comercial no resulta igual de efectivo para dirigirse a un cliente residencial que a una empresa, por las diferentes necesidades de consumo de servicios de telecomunicaciones demandados por cada uno.

- b) **Estrategia diferenciada:** El operador ofrece a cada segmento un producto y política de marketing-mix diferenciado, adaptado a las necesidades particulares de cada perfil de cliente. Las principales ventajas son: el incremento de las ventas, al lograr una mayor penetración y cuota de mercado; la mayor participación en el mercado, logrando un posicionamiento competitivo más fuerte frente a otros operadores; y la fidelización de la clientela, al percibir como único el producto/servicio que el operador le ofrece, lo que supone una importante ventaja competitiva por diferenciación. El inconveniente es el incremento de los costes, tanto de producción, al crear un producto diferente , adaptado según las necesidades de cada usuario, como al definir e implantar una estrategia de marketing adecuada a cada perfil de consumidor, que le permita conseguir sus objetivos comerciales de penetración de mercado y facturación.
- c) **Estrategia concentrada:** La empresa sólo atiende a unos pocos segmentos del mercado, y en ellos concentra su esfuerzo. La ventaja es que consigue una alta participación en el mercado, al obtener niveles de penetración comercial y cuota de mercado superiores a otros competidores dentro del segmento de cliente en el que está focalizando sus esfuerzos. Pero tiene el inconveniente de asumir un mayor riesgo, al dedicarse a muy pocos segmentos. Al verse reducido el tamaño de su mercado objetivo, el operador necesitará conseguir un mayor éxito comercial para lograr los objetivos económicos que hagan viable el proyecto.

La enorme diferencia entre los distintos comportamientos de los consumidores identificados en este sector, hace que el operador se vea forzado a seguir una estrategia de segmentación diferenciada y crear grupos de trabajo especializados, según

el perfil del cliente por volumen de contratación (residenciales, pymes y grandes empresas), si quiere optimizar sus esfuerzos y obtener resultados satisfactorios en su gestión empresarial.

6.2. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN DE COMPRA

La contratación de servicios de telecomunicaciones por parte de una empresa no es un hecho aislado, sino el resultado de un proceso que va más allá de la propia compra. Este proceso está formado por una serie de etapas, que son:

- Reconocimiento del problema o de la necesidad que debe satisfacer.
- Búsqueda de la información, en el sentido de averiguar que productos o servicios existen en el mercado que satisfacen su necesidad a través del conocimiento de campañas de publicidad, preguntas a terceros u observación de su propio sector.
- Evaluación de las alternativas que más le convienen de entre las existentes. Y establecimiento de prioridades, influidas por las percepciones, reales o no, del interlocutor en quien delega una empresa la gestión de sus servicios de telecomunicaciones.
- Decisión de compra, adquiriendo el producto o marca que ha seleccionado, en la que influye la figura del vendedor.
- Utilización del producto y evaluación postcompra, cuyo estudio y conocimiento de la conducta del comprador –satisfacción o no- es muy importante para los responsables de marketing de los operadores con relación a futuras compras. La satisfacción determina el hecho de que se produzca la repetición de compra.

Como parte de esa búsqueda activa de información, el consumidor indaga su ambiente (interno y/o externo) para captar datos apropiados para tomar una decisión razonable, cuya finalidad es:

- Conocer las alternativas existentes en el mercado.
- Obtener información sobre atributos o criterios de cada alternativa.
- Información para comparar entre alternativas.
- Información para intentar justificar elecciones anteriores de productos.
- Resolver el conflicto entre comprar o posponer la decisión.
- Satisfacer la necesidad de información.

Hay dos estrategias de búsqueda que el consumidor puede emplear, bien búsqueda por marca o, en cambio, búsqueda por atributo (Berenguer, 2001). Esta búsqueda variará notablemente de unos consumidores a otros según su:

- a) **Intensidad (cantidad total de búsqueda):** ¿Cuántas marcas se examinarán? ¿Cuántos operadores se visitarán? ¿Cuántos atributos serán considerados?
- b) **Dirección (contenido específico de la búsqueda):** ¿Qué marcas se examinarán? ¿Qué operadores se visitarán? ¿Qué atributos serán considerados?
- c) **Secuencia de búsqueda (el orden en que ocurren las actividades de búsqueda):** ¿En qué orden serán examinadas las marcas? ¿En qué orden serán visitados los operadores?

Una vez finalizada la búsqueda de información, se procederá a su evaluación en un proceso continuo de retroalimentación mutua, es decir, el consumidor, en base a una serie de criterios, va a juzgar las distintas soluciones alternativas frente a los problemas a los que se enfrente.

El proceso de evaluación de las alternativas se verá condicionado por lo habitual o rutinaria de la decisión, el nivel de implicación del consumidor y las razones de tipo emocional que influyen en la compra. También estará supeditado a la definición de los criterios que cada consumidor utilice para juzgar los productos y operadores existentes en el mercado, bien de carácter técnico (atributos físicos, características de

funcionamiento), aspectos económicos (precio, tiempo de compra, esfuerzo invertido) o de mejora de integración en el entorno (no quedarse fuera de mercado).

El elevado gasto que los servicios de telecomunicaciones suponen en la actividad de una empresa, provoca una conducta de alta implicación en la toma de la decisión de compra acerca de a qué operador contratará sus servicios, es decir, este tipo de consumidor está muy implicado hacia la compra de determinados productos cuando siente que la decisión asociada es particularmente importante, y obtendrán tantos más datos cuanto más necesarios sean.

La evaluación implica comparar atributos de productos entre los operadores que compiten en el mercado. Esta comparación podrá ser entre operadores, previamente analizados de forma individual por agregación de la valoración de sus atributos, o bien entre atributos, mediante su comparación individual entre los distintos operadores.

Finalmente, el consumidor utilizará distintas reglas de decisión determinantes a la hora de seleccionar las alternativas más adecuadas. Estas reglas pueden ser (Sasser, Olsen y Wyckoff, 1978):

a) **Compensatorias:** cuando los criterios evaluados favorables de un operador compensan las evaluaciones negativas de otros criterios o atributos, es decir, los puntos fuertes compensan los puntos débiles. El consumidor evalúa a los operadores individualmente a lo largo de todas las variables o atributos, siendo la evaluación global la suma de las calificaciones ponderadas de cada atributo.

$$A = \sum_{i=1}^n (l_i \times E_{xi})$$

siendo,

A	calificación global del operador
I	peso asignado al criterio de la evaluación i (importancia)
E	evaluación del operador X respecto al criterio de evaluación i
N	número de criterios considerados relevantes

b) **No compensatorias**: cuando un buen rendimiento según un criterio evaluado no equilibra o compensa el rendimiento deficiente de otro criterio. Se trataría de:

- **Regla conjuntiva**: Requiere que el consumidor fije niveles mínimos de aceptabilidad en cada atributo del operador y que seleccione todos los operadores que rebasen TODOS estos estándares mínimos. Se seleccionarán entonces sólo aquellos operadores que presenten una **conjunción** de todos los requerimientos mínimos y el alto nivel de un atributo determinado **no compensa** un nivel bajo de otros.
- **Regla disyuntiva**: Selecciona todos los operadores que sobrepasan un nivel satisfactorio en cualquier criterio de evaluación de los seleccionados como decisivos. Se consideran sólo los operadores que **excedan niveles específicos** en uno o unos pocos atributos seleccionados, **independientemente** del valor **de otros atributos**.
- **Regla lexicográfica**: Es una ampliación de la regla disyuntiva permitiendo incorporar otros criterios evaluativos en las decisiones, con el objetivo de buscar el máximo resultado en cada fase de la evaluación. Estas fases son:
 - o Primero, califica los criterios de evaluación en términos de importancia.
 - o Segundo, comienza con el criterio más importante y selecciona el operador mejor calificado.
 - o Si dos o más operadores empatan, continúa a través de los atributos en orden de importancia, hasta que uno de los operadores supera al otro.

7. LA EVALUACIÓN DE COMPRA: LA POSTVENTA.

7. 1. EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE.

El objetivo de la evaluación de compra, como fase del proceso de compra después de la toma de decisiones, será el de aumentar el conjunto de experiencias almacenadas en la memoria como apoyo para juicios futuros y proporcionar información al consumidor sobre la calidad de su selección.

La conducta resultante de esta evaluación postcompra será la percepción psicológica de satisfacción/insatisfacción por parte del consumidor, lo que implica el cumplimiento o no de sus expectativas.

Al hablar de cliente nos referimos a toda aquella persona (física o jurídica) que realiza una o varias transacciones con una empresa. Por tanto, al cliente se le define en función de una empresa en concreto, no así al consumidor (Loudon y Della Bitra, 1995).

Partiendo de este concepto de cliente, podemos extraer diversas tipologías en función del criterio de clasificación utilizado:

- Geográfico: cliente local, nacional, internacional.
- Por su naturaleza: cliente personal, empresarial, institucional.
- Por su finalidad: cliente industrial, comercialización, consumo.
- Por su rentabilidad: cliente bueno ó malo, etc.

Sorprende que en el ámbito de las telecomunicaciones sea fácil percibir y esté muy extendida la idea de que un cliente es malo cuando sus contactos comerciales con la empresa son escasos, son de poca cuantía, el cliente da mucha importancia al precio, es muy exigente o es "infidel" (en el sentido de utilizar los productos o servicios de los competidores, alejándose de una situación de exclusividad). Pero lo más sorprendente

es que se piense que un cliente malo es aquel con el que no se logra amortizar los gastos utilizados para captarlo o mantenerlo, motivado por las fuertes inversiones en despliegue de infraestructura que el operador entrante tiene que asumir para poder dar servicio a cada nuevo cliente.

En cambio, se considera que un cliente es realmente malo cuando no cumple sus obligaciones en una transacción o relación comercial, es decir, cuando no paga, se retrasa en el pago, difama o intenta desprestigiar al operador, etc. Afortunadamente, este tipo de clientes es escaso, por tanto, salvo estas excepciones, todo cliente por el hecho de serlo es bueno, por la sencilla razón de que cualquier transacción realizada (a menos que se realice bajo costo) deja un beneficio a la empresa. No tiene sentido despreciar a un cliente porque el margen de beneficio que te aporta sea pequeño, esté muy escalonado en el tiempo, comparta su demanda con la competencia o sea exigente en la negociación. Todo cliente debe aportar un margen de beneficio y por lo mismo ha de ser considerado un activo positivo (Torres, 2002). En este sentido, ningún cliente es malo. Lo que pueden ser malas son algunas de las estrategias utilizadas por los operadores en relación con sus clientes actuales o potenciales.

Lo correcto es que el operador estudie previamente y en profundidad las condiciones en que puede ofrecer los productos y servicios que los clientes demandan, para que cualquier cliente genere algo de rentabilidad, es decir, su captación o mantenimiento sea viable. Si por cualquier causa (fallo de la planificación, incorrecta determinación del precio o acciones de la competencia) los productos o servicios adquiridos por algunos clientes no cubren los costes reales (producción, comercialización, etc.), es algo de lo que en ningún momento puede responsabilizarse a los clientes actuales, calificándolos de malos y buscando que abandonen.

En estas situaciones, lo correcto es redefinir la política de precios, de marketing o de empresa, aminorando, en la medida de lo posible, los perjuicios que dichos cambios pueden producir en estos clientes. Por tanto, en principio puede decirse que todos los clientes son buenos, aunque indudablemente por distintas razones, unos aportan más rentabilidad que otros, lo que supone una diferenciación (Torres, 2002).

LA CREACIÓN DE VALOR AL CLIENTE:

La estrategia competitiva de cualquier empresa se fundamenta en la búsqueda y explotación de una ventaja competitiva duradera. Tanto la orientación al cliente como el marketing relacional fundamentan esa ventaja competitiva en la creación y entrega de valor al cliente. Investigaciones empíricas realizadas contrastan esta relación positiva (Santacruz, 2002).

Por su parte, el marketing relacional trata de crear y mantener una relación a largo plazo con el cliente de tal forma que haya una mejora continua en la entrega de valor a éste último. Gracias al compromiso y a la confianza mutua generada en el desarrollo de esa relación, la estrategia de marketing relacional busca la fidelización del cliente como medio para obtener un rendimiento superior.

De cualquier modo, esto implica focalizar la gestión hacia la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes. Por orientación al mercado se entiende el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y deseos de los clientes, y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivamente viables. En este sentido, el trato personalizado al cliente es consustancial con la estrategia de marketing relacional y respecto a la orientación al mercado, su núcleo es la orientación hacia el cliente, ya que para crear y entregarle un valor superior se requiere conocer y comprender su cadena de valor, no sólo en el momento actual, sino también en su evolución a lo largo del tiempo. Del mismo modo, cabe señalar que la creación y entrega de ese valor superior al cliente implica a toda la organización y no sólo al departamento de marketing.

¿Pero, realmente las empresas conocen a sus clientes? ¿Saben qué han comprado, qué pueden comprar, qué cliente es más importante y quién no lo es? Estas preguntas recaen en identificar quienes son nuestros clientes, por qué se quedan con un operador y por qué no. Pero, ¿cómo se conoce el valor de un cliente? Desde el punto de vista económico y financiero, el valor del cliente es aquel que tiene una proyección de ingreso en el tiempo, menos un coste de adquisición y un coste de operación (Cabello, 2002), es decir:

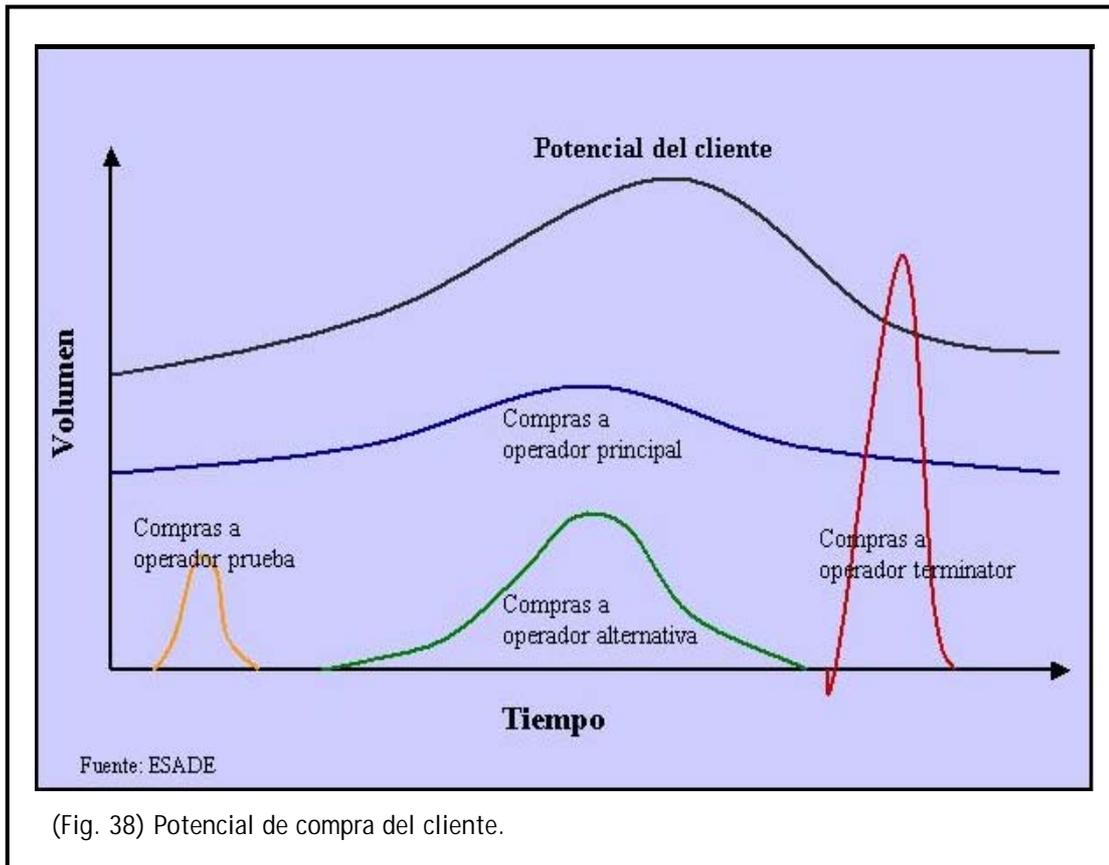
$$\begin{array}{r} \text{Ingresos generados} \\ - \text{ Coste de adquirirlo} \\ - \text{ Coste de operación} \\ \hline = \text{ Valor del cliente} \end{array}$$

El cliente es la referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo. La empresa busca objetivos de rentabilidad por cliente, considerando el coste de adquisición y los costes relacionales necesarios para mantenerlo y potenciarlo.

El concepto de “valor del cliente” es útil en tres aspectos básicos (Diana, 1999):

1. Hacer ver al cliente desde el punto de vista de una inversión de capital, que ha de ser mantenida y cuidada.
2. Permite al operador conocer cuánto puede (no cuanto debe) estar dispuesto a invertir en cada fuente posible de nuevos clientes, dado el valor que tenga el cliente en cada caso. Necesita trabajar con mediciones de valor de vida del cliente para poder calcular hasta dónde invertir en este sentido.
3. Permite analizar el impacto de las distintas acciones comerciales bajo una perspectiva amplia y al mismo tiempo concreta, al incorporar una visión a largo plazo dentro de unos parámetros precisos.

Consideremos una gran empresa A y su ciclo de vida como usuario de una determinada categoría de productos y servicios de telecomunicaciones. La figura 38 (Alfaro, 2001) muestra su potencial de compra a lo largo del tiempo, es decir, el máximo volumen de compra de este cliente en cada momento, atendiendo a sus necesidades e intereses y la capacidad de la oferta disponible para solucionar estas necesidades de acuerdo con las prioridades del cliente, las cuales, aunque pertenecen a la subjetividad y percepción del cliente, pueden ser moduladas por las actuaciones de marketing de los operadores.



(Fig. 38) Potencial de compra del cliente.

En **azul** indicamos las compras que esta empresa A hace al operador que denominamos **principal**. Coincide en el inicio y el final del ciclo con el potencial y sigue un trazado en paralelo al potencial del cliente. Este operador principal es el que obtiene un mayor rendimiento del cliente. Sus esfuerzos se dirigen a retener el cliente, a incrementar su cuota en el cliente y a desarrollar el potencial del cliente. Podemos decir que desarrolla un enfoque integral de Marketing Relacional.

En **verde** indicamos las compras del cliente con respecto a un segundo operador que denominamos **alternativa**. Este operador se consolida como segunda opción para la empresa A, especialmente en el periodo de mayor potencial.

En **rojo** aparece el operador **terminator** que, aunque tiene una buena entrada inicial, se excede en su afán por colocar producto superando el potencial del cliente. El resultado es que pierde la confianza del cliente y desaparece del ciclo perdiendo la posibilidad de consolidar su posición. Difícilmente recuperará la inversión realizada en ese cliente.

Finalmente, dibuja en *amarillo* la trayectoria representativa de los *operadores prueba* que aparecen fugazmente en la vida del cliente porque han movido oportunamente alguna de las variables del marketing mix (promociones, innovación de producto, comunicación, distribución, precio...) y obtienen respuesta de ventaja coyuntural.

En los mercados maduros, con saturación y estandarización de productos y competencia intensa, es útil visualizar el ciclo de vida del cliente y definir la estrategia a seguir en función de la capacidad del operador para convertirse en proveedor principal o en alternativa, las únicas vías posibles para conseguir un crecimiento sostenible de la empresa. Obviamente todos los operadores practican la estrategia de prueba en nuevos clientes y mercados, pero deberían hacerlo de forma subsidiaria a su actividad principal: seleccionar "buenos" clientes y seguirlos a lo largo de su ciclo de vida (Alfaro, 2001).

A menudo evaluamos el éxito de nuestros programas de marketing en forma de cuota de mercado. Además de la cifra que expresa esa cuota, es interesante conocer el mix de cuota obtenido de los clientes relacionados y los de prueba. En el primer caso la cuota es estable, en el segundo es volátil. En el primero el esfuerzo de marketing es productivo y en el segundo oneroso. Así que cuando se incrementa cuota, habrá que saber de qué grupo de clientes se obtiene para evaluar correctamente una estrategia de marketing.

En respuesta a la agresión de operadores "terminator", el cliente congela sus compras y dirige su gasto hacia otras actividades o productos más satisfactorios. Además de perder al cliente, el "terminator" reduce el potencial de compra del cliente en perjuicio de los restantes proveedores del sector y de él mismo.

Por tanto, podemos considerar al "terminator" como un verdadero desestabilizador del mercado (Alfaro, 2001). En sectores como el de las telecomunicaciones resulta difícil retener clientes y obtener su confianza como consecuencia del oportunismo por parte de los proveedores que, sistemáticamente, han sobrepasado los límites del crecimiento sostenible. Muchas veces la historia de un producto/mercado da la respuesta al por qué de su escaso desarrollo cuando el producto o servicio en sí era tecnológicamente viable y una buena solución para los usuarios. Este fracaso lo es también para el usuario, que

se ve privado de una solución útil y viable que no acepta al desconfiar del proveedor basándose en experiencias negativas anteriores.

En ocasiones el cliente, que piensa que ha sido perdedor en la anterior transacción, busca contrapartidas para nivelar la balanza (por ejemplo, un descuento adicional). Si el operador acepta, se entra en una espiral de ofertas y contraofertas que puede romper la tendencia natural del cliente a buscar proveedores de continuidad y confianza por un comportamiento oportunista, y basarse en la subasta como método para fijar los precios.

7.2. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Existen distintos puntos de vista respecto al significado de satisfacción. Como parte del resultado del proceso de evaluación de compra se habla del *estado psicológico final resultante de una experiencia de consumo* (Carreras, 2002). Como parte del proceso de evaluación de compra se contemplaría como *la respuesta a la evaluación de la discrepancia entre las expectativas anteriores y la experiencia actual de consumo* (Carreras, 2002).

Por tanto, aunando estos puntos de vista, la *satisfacción* se trata de un *juicio evaluativo sobre la experiencia de compra/consumo como resultado de procesos cognitivos de comparación entre la recompensa y costes de la compra y que integra elementos afectivos relacionados con la experiencia del consumo (sentimiento de decepción, emociones esperadas, etc.)*.

Para que exista satisfacción del cliente existen 4 principios básicos que son: (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993):

1. **Satisfacción del cliente = (P) Percepciones – (E) Expectativas.** Todo cliente espera algo cuando compra, y la diferencia aritmética entre lo que desea (expectativa) y lo que percibe en el momento de la compra es la satisfacción del cliente (percepción de la prestación).

Se define expectativa como *la creencia formada por el consumidor sobre las prestaciones de un producto/servicio antes de la compra o del consumo de este*. En base a esto, el grado de satisfacción/insatisfacción del consumidor depende sólo de las creencias o expectativas que tenga antes de comprar un producto/servicio (ver Tabla 67).

TABLA 67.- EVALUACIÓN DE COMPRA		
COMPARACIÓN	PROCESO	CONSECUENCIA
Percepción > Expectativa	Disconfirmación(*) positiva	Satisfacción aumentada
Percepción < Expectativa	Disconfirmación(*) negativa	Insatisfacción
Percepción = Expectativa	Confirmación	Satisfacción
(*) • Percepción – Expectativas = Disconfirmación → Satisfacción (= juicio comparativo).		
Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)		

En cambio, cuando el consumidor ya conoce el producto por una compra anterior, es decir, tiene experiencia, las expectativas se basan en normas establecidas por el consumidor y basadas en su propia experiencia. Por tanto, en este caso el grado de satisfacción/insatisfacción del consumidor depende de la comparación de la prestación con la experiencia (ver Tabla 68).

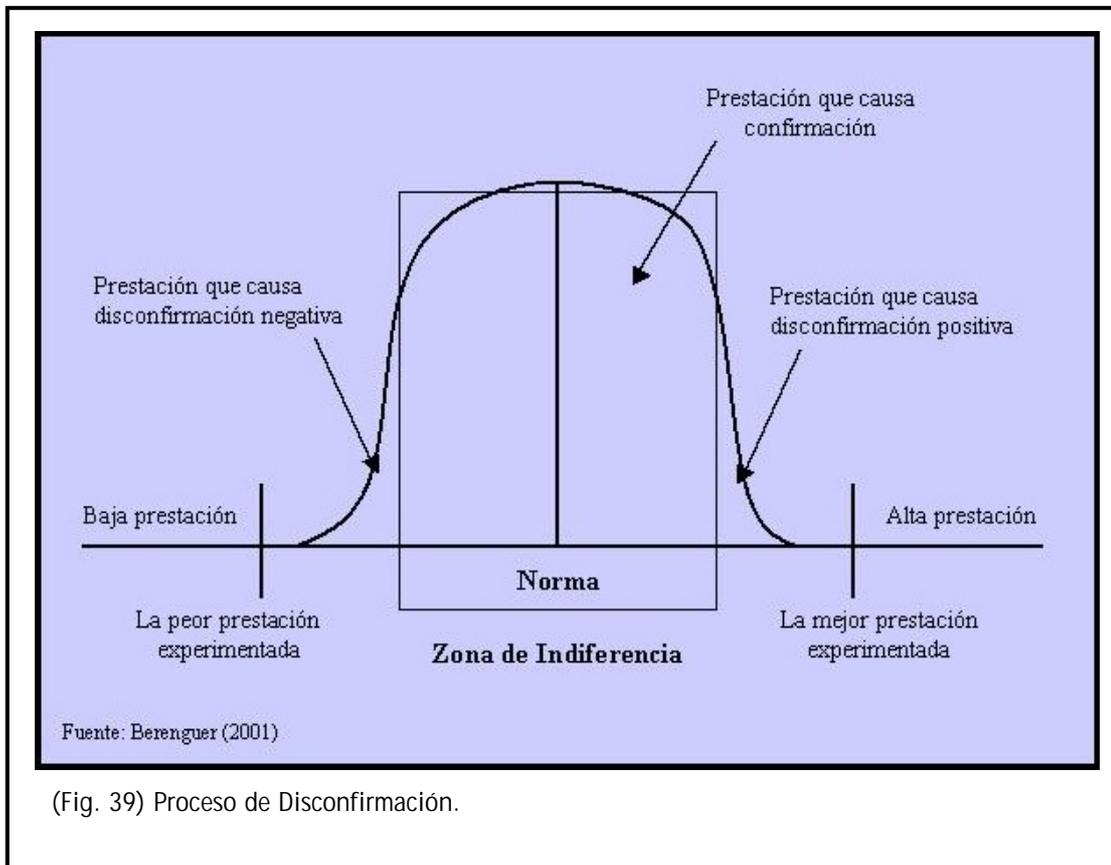
2. **Queja + Solución rápida = Incremento de satisfacción.** La capacidad de resolver rápidamente los problemas es un factor de éxito. Por ejemplo: un cliente contrata una línea telefónica y cuando la va a usar, si funciona tendrá una satisfacción neutra ($P - E = \text{NEUTRA}$). Sin embargo, si no funciona y no le dan un buen servicio ($P - E = \text{NEGATIVO}$), le contará a sus conocidos que el producto es malo, mientras que cuando funcionó ni siquiera lo comentó. En cambio, si no funciona pero recibe un excelente trato y servicio ($P - E = \text{POSITIVA}$) divulgará este hecho entre muchos más conocidos.
3. **Cliente muy satisfecho = Cliente fiel.** Los clientes muy satisfechos son los que venderán mi producto a otros clientes potenciales, mientras que los simplemente satisfechos no siempre volverán a comprar y parte se irán a la competencia.

ESTADO RESULTANTE		AFECTIVO	COGNITIVO	TIPO DE SATISFACCIÓN
SATISFACTORIO	Valencia "+"	Sorpresa + disfrute	Disconfirmación "+" de expectativas y atribución (agradecimiento y gratitud)	"Satisfacción deleite"
		Disfrute	Confirmación de un estado placentero y posible atribución (agradecimiento y gratitud)	"Satisfacción agradable"
		Neutralidad	No hay disconfirmación de expectativas, no hay atribución	"Satisfacción aceptable"
INSATISFACTORIO	Valencia "-"	Desencanto	Hay disconfirmación "-" de expectativas, hay atribución (incompetencia, abandono)	"Insatisfacción decepción"
		Frustración	Hay disconfirmación "-" de expectativas, hay atribución (abandono y culpa)	"Insatisfacción rechazo"

Fuente: Carreras (2002)

La figura 39 nos ayuda a comprender el comportamiento de la satisfacción del cliente según su grado de disconformidad. Es importante observar que:

- La norma crea la zona de indiferencia.
- Cuando la distancia entre el juicio y la norma es la suficientemente grande como para caer fuera del intervalo de aceptación, la ejecución de la marca se percibe como diferente de la norma → esta diferencia causa disconfirmación.
- Prestación percibida = zona de indiferencia → confirmación de la norma, satisfacción.
- Prestación percibida = aleja demasiado → disconfirmación (positiva y negativa).
- La zona de indiferencia varía según los individuos y las situaciones.



CONCEPTO DE VALOR PERCIBIDO:

Lovelock (1991) considera que el estudio del valor desde el punto de vista del cliente resulta complejo, debido a que el consumidor se forma percepciones inexactas debido a la información imperfecta con la que tiene que tomar sus decisiones. Tal vez sea esta subjetividad la que ha motivado la falta de unanimidad conceptual, de modo que prácticamente cada autor que ha estudiado el tema ha formulado su propia definición de valor percibido (ver Tabla 69):

Existen cuatro tipos de visión del concepto de valor percibido:

1. El que se centra en el precio, es decir, en el atributo fundamental que el consumidor tiene en cuenta a la hora de valorar un producto. Es una definición que coincide con lo que se denomina "valor de cambio".

2. El que se fija en todos los beneficios que el producto puede ofrecer y no en un único atributo. Esta definición está muy próxima al concepto de "utilidad" de la teoría económica (Lambin, 1995; Butz y Goodsteins, 1996; Woodruff, 1997).
3. El que considera que el valor es sinónimo de la relación calidad/precio (Monroe, 1990; Gale, 1994; Bradley, 1995; Ruyter, Wetzels y Bloemer, 1996).

TABLA 69.- DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE VALOR	
Zeithamal (1988)	"El valor percibido puede ser considerado la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de un producto sobre la base de las percepciones de lo que recibe y lo que da" (p. 14)
Monroe (1990)	"Las percepciones de valor del comprador representan el intercambio entre la calidad o los beneficios que ellos perciben en los productos en relación con el sacrificio que ellos perciben al ganar el precio." (p. 46)
Carr (1990)	"Valor es el beneficio que un cliente obtiene de su producto o servicio, menos el coste que le supone comprárselo." (p. six)
Lovelock (1991)	"El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto), menos la suma de todos los costes percibidos." (p. 363)
Anderson, Jain y Chintagunta (1993)	"Valor en los mercados de negocios es el valor percibido en unidades monetarias, entendidas éstas como los sacrificios económicos, técnicos, de servicios y sociales recibidos por la organización cliente a cambio de un precio pagado por el producto, teniendo en cuenta la consideración de la capacidad de oferta y de asignar precios de las empresas suministradoras." (p. 5)
Gale (1994)	"El valor del cliente es la calidad percibida en el mercado ajustada al precio relativo de su producto." (p. xiv)
Kotler, Cámara y Grande (1995)	"El valor supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades." (p. 8); "Valor recibido es la diferencia entre los valores positivos y los negativos proporcionados." (p. 44)
Bradley, F. (1995)	"El valor en marketing es una combinación de producto o calidad de servicio, precio aceptable o razonable y servicio adecuado." (p. 37)
Butz y Goodstein (1996)	"El valor para el consumidor es el vínculo emocional establecido entre un producto y un consumidor después de que el consumidor haya usado el producto o servicio ofertado por el proveedor y encontrado que dicho producto le ha aportado valor añadido." (p. 63)
Woodruff (1997)	"El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida por el cliente de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza." (p. 142)
Fuente: Bigné, Moliner y Callarías (1998).	

4. El que plantea el valor percibido como un constructo con una dimensión positiva y otra negativa, que son comparadas por el consumidor. Esta es la definición más general y que posee un poder explicativo superior al resto, defendida por numerosos autores (Zeithaml, 1988; Carr, 1990; Lovelock, 1991; Anderson, Jain y Chintagunta, 1993; Kotler, Cámara y Grande 1995).

Por tanto, se concluye que “el valor percibido puede ser considerado la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da” (Bigné, Moliner y Callarías, 1998).

El valor percibido es inherente al uso del producto y es algo percibido por los consumidores, más que objetivamente determinado por el vendedor. Implica un intercambio entre lo que el consumidor recibe (calidad, beneficios, valor monetario, utilidades), y lo que da para adquirir y usar un producto (precio, sacrificios) (Woodruff, 1997).

En la tabla 70 se resumen distintas propuestas de beneficios y sacrificios valorados por el consumidor. Estos costes o sacrificios pueden ser:

- ***De carácter económico***, o desembolso de dinero necesario para obtener el producto o servicio, así como los costes de depreciación del producto o servicio a lo largo del tiempo.
- ***Legales***, tanto por la prestación del servicio como por los costes de restitución en el caso de que no se lleve a cabo de forma total o parcial dicha prestación del servicio en la forma previamente acordada o pactada a través de un contrato.
- ***De tiempo***, necesario para encontrar el mejor producto o servicio adecuado que se adapte a las necesidades existentes en cada momento. Cuando mayor sea el desembolso económico necesario para su obtención, mayor posibilidad de que el tiempo empleado en su obtención sea mayor.

- **De esfuerzo**, en obtener la información, interpretarla y negociar.
- **Psicológicos**, como consecuencia de su uso y de los riesgos que implica (físicos, emocionales como consecuencia de una compra defectuosa) y la tensión que dicho proceso genera entre las partes.
- **De oportunidad**, en dedicar este esfuerzo en otra actividad de la elección tomada y similares.

TABLA 70.- BENEFICIOS Y SACRIFICIOS DEL VALOR PERCIBIDO		
	COMPONENTE BENEFICIOS	COMPONENTE SACRIFICIOS
Carr (1990)	Beneficio asumido Beneficio esperado Beneficio añadido	Precio Tiempo Esfuerzo
Band (1991)	Calidad Programa	Precio Tiempo Riesgo o autoestima
Rapp y Collins (1991)	Servicio superior Satisfacción Utilidad	
Alet (1994)	Externo (cliente) Interno (reducción costes)	Coste de pedido Precio Coste de puesta en marcha Costes operativos y de mantenimiento Costes financieros Costes de disposición
Kotler, Cámara y Grande (1995)	Valor del producto Valor de los servicios Valor del personal Valor de la imagen	Precio monetario Tiempo empleado Energía empleada Costes psíquicos
Gassenheimer, Houston y Davis (1998)	Valor económico Valor social Reputación	Costes legales de restitución Costes de hacer versus comprar Costes de depreciación Tensión
Fuente: Bigné, Moliner y Callarías (1998).		

- **Sociales**, cómo dicha elección afecta al microentorno (a otros proveedores, clientes, a la competencia, etc.) y al macroentorno (cuando afecta a cuestiones

demográficas, físicas o puede producir una mejora tecnológica importante para la sociedad).

- ***Afectivo-comportamental***, por abandonar un proveedor con el que se mantiene una relación de prestación del servicio durante mucho tiempo, entre otros.
- ***De cambio***, existencia de posibles barreras de salida o de entrada, etc.
- ***Estructurales o contractuales***, si existen sistemas integrados de procesos entre las partes.

El valor se ha venido midiendo en base a la valoración de una serie de atributos que influyen en la compra, fundamentales para convertir el valor percibido en un instrumento estratégico, puesto que ofrece a los operadores las herramientas de actuación básicas para saber qué tipo de valor deben crear de forma continuada en sus productos y servicios.

El valor percibido difiere en los momentos y las circunstancias en las que el cliente piensa sobre el valor, como, por ejemplo, antes y después de la compra. Es decir, durante la elección, el consumidor puede predecir el valor recibido que espera obtener, pero es durante el uso o consumo del producto cuando experimenta realmente el valor recibido. En este sentido, Kotler, Cámara y Grande (1995) relacionan el valor percibido con la satisfacción postcompra. Woodruff (1997) distingue entre antes y después de la compra, identificando un valor deseado y un valor recibido.

MODELO DINAMICO DE VALOR PERCIBIDO:

Según la propuesta de modelo llevada a cabo por Bigné, Moliner y Callarías (2000), en un primer momento, las empresas serán tanto más competitivas cuanto mejor resuelvan la relación entre las prestaciones que satisfacen las necesidades de sus usuarios/clientes y el coste incurrido para conseguirlas, entendiendo el valor, desde este punto de vista, como la medida de la competitividad (Iglesias y Luque, 1995). Por tanto, desde esta perspectiva, el valor percibido, en este caso expectativa de valor,

sería un elemento fundamental para entender cómo se comportan los consumidores a la hora de elegir entre varios competidores y un requisito previo a intentar establecer y mantener relaciones a largo plazo con el cliente (Ravald y Grönroos, 1996).

En un segundo momento, la percepción del valor por parte del consumidor se ve influida por el disfrute del producto o servicio. El consumidor experimenta el valor real comparando los beneficios con los sacrificios, de tal manera que si la parte positiva supera a la negativa, el valor neto recibido será positivo. Se considera que las percepciones de los beneficios y de los costes pueden variar ampliamente de un cliente a otro e incluso de una situación a otra (Lovelock, 1991).

El valor también se ve influido por la satisfacción, definida como un sentimiento posterior a la compra, consecuencia del juicio evaluativo que el consumidor hace sobre el resultado del producto/servicio (Oliver y Swan, 1989; Rothschild y Gaidis, 1981).

En este caso, el consumidor compara la expectativa de valor previa a su consumo con el valor neto recibido. Si el valor esperado (VE) ha sido menor o igual que el valor recibido (VR) el consumidor se sentirá satisfecho, mientras que si $VE > VR$, aparecerá la insatisfacción (Kotler, Cámara y Grande, 1995).

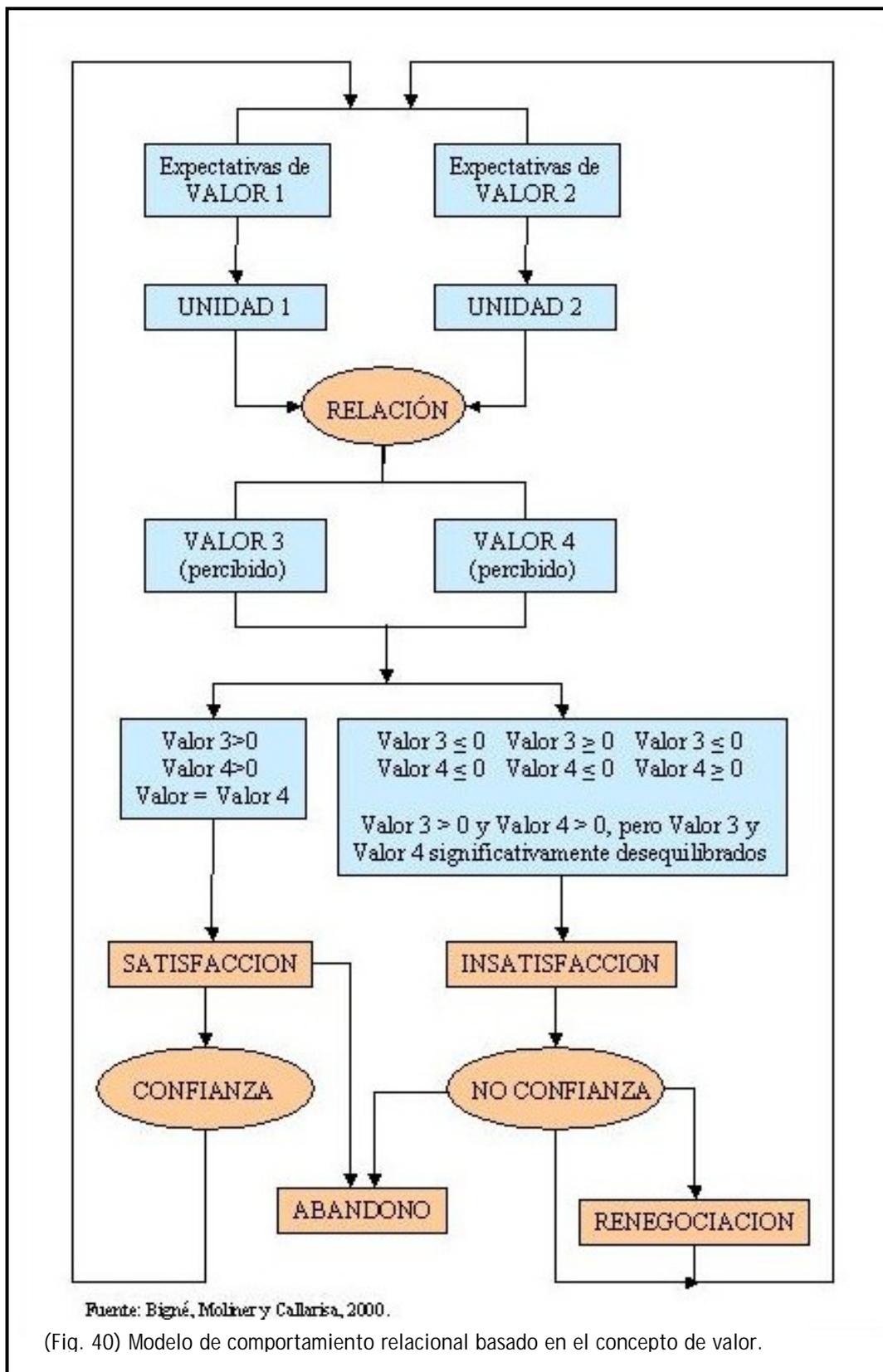
Por último, se considera el valor percibido como una variable a largo plazo. El marketing de relaciones ha alertado sobre la importancia de la fidelización de la clientela, y de tener una visión a largo plazo, para lo que se propone establecer relaciones duraderas y estables con los clientes que impida que la competencia pueda arrebatar al cliente. Para ello, se intentan establecer vínculos financieros, estructurales y sociales ofreciendo continuamente valor al consumidor que le desincentive a buscar y aceptar las relaciones con otros competidores, y que permitan demostrar que cualquier nueva búsqueda supone incurrir en costes o sacrificios, por tanto el marketing de relaciones trata de crear costes de cambio (Cámara, 1996).

Por tanto, parece ser que la satisfacción juega un papel fundamental, pero no decisivo, es decir, es posible que consumidores satisfechos con un producto compren otra marca y que consumidores insatisfechos continúen siendo fieles (Storbacke, Strandvick y

Grönroos, 1994). Esto es debido a que los consumidores definen una zona de tolerancia, que podría ser definida como la diferencia entre el nivel deseado de servicio y el nivel adecuado de servicio, lo que les permite estar preparados para absorber algunas evaluaciones desfavorables antes de expresarlas en términos de insatisfacción neta (Kennedy y Thirkell, 1988). Es decir, la satisfacción que pueda expresar el cliente puede no significar necesariamente que, por ejemplo, la calidad del servicio sea buena, sino que las expectativas son bajas. Por tanto, los operadores no deben suponer que los servicios prestados son adecuados únicamente porque los clientes no se quejen. También podría favorecer este comportamiento la existencia de barreras de salida a la relación entre un proveedor y un cliente, de carácter legal, económico, tecnológicas, geográficas, de tiempo, de información o psicológicas que impedirían al cliente romper fácilmente el vínculo de unión existente (Liljander y Strandvick, 1995).

Todo lo anterior se recoge en el modelo de valor de la figura 40 (Bigné, Moliner y Callarías, 2000), donde se entiende que antes de producirse una relación, tanto el consumidor (Unidad 1) como la empresa (Unidad 2) tendrán sus propias expectativas de valor en función de la información existente en el mercado sobre la misma, de estudios de mercado realizados, de la publicidad, en función de experiencias anteriores, de información de primera mano de un cliente o ex-cliente conocido, etc., es decir, de aspectos tanto cognitivos relacionados con la experiencia, como de aspectos cognitivos e intuitivos existentes en el mercado y que no se basan necesariamente en una experiencia anterior entre las partes.

La posición en la que se encuentre cada una de las partes será diferente (simétrica o asimétrica) y vendrá determinada por un estado carencial (necesidad) de algo por una de las partes o bien por ambas, y que produce un interés por satisfacerlo, de tal forma que se genera un deseo que desemboca en un comportamiento que lleva al establecimiento de la relación entre las partes. Evidentemente, ambas son conscientes de que en dicha operación van a incurrir en una serie de costes o sacrificios. Por tanto, una vez ha finalizado este primer contacto y de la experiencia que se ha generado, ambas partes obtienen el valor recibido de dicha relación (valor 3 y valor 4) distinto del anterior (valor 1 y valor 2) como resultado de la diferencia entre los beneficios obtenidos (esperados) y el costes o sacrificios incurridos.



Para que exista un valor neto realmente positivo, es necesario que el beneficio percibido sea mayor o, como mínimo, igual al esperado, y por supuesto mayor que el coste. En caso contrario, el valor neto no tiene un verdadero valor positivo, ya que si el beneficio esperado es mayor que el percibido, el cliente o el vendedor no obtendrán un verdadero valor positivo que le impulse a mantener y fortalecer la relación. También puede darse el caso de que existan situaciones en las que el beneficio percibido sea mayor que el esperado, y no por ello el valor neto sea negativo (beneficio total puede seguir siendo mayor al coste total), de tal forma que, se produzca una situación de insatisfacción inicial o satisfacción parcial, que aunque pueda dar lugar a que la relación se inicie o continúe, siempre estará sujeta a tensiones que conduzcan a renegociar la situación entre las partes.

Lógicamente, los costes o sacrificios, para que exista un valor neto positivo, deben ser, independientemente de si son percibidos o esperados, siempre inferiores al beneficio esperado o percibido, ya que si inicialmente el coste o sacrificio esperado va a ser superior al beneficio esperado, la relación ya no se iniciará, y posteriormente si el coste percibido es inferior al esperado pero el beneficio percibido es menor al coste percibido, el valor neto total sigue siendo negativo. No obstante, existen cuatro posibles situaciones en donde, a pesar de que las expectativas iniciales de la relación denotan costes negativos, las relaciones deben establecerse y mantenerse a lo largo del tiempo (Blois, 1996), siendo:

- a) Cuando se trate de un nuevo cliente para el proveedor y la expectativa es que en el futuro las ventas crezcan y por lo tanto se obtengan beneficios.
- b) Cuando se trate de un cliente nuevo en un nuevo mercado para el proveedor, y es considerado por éste último como un medio de comunicación a través del cual puede darse a conocer en ese mercado.
- c) Cuando el cliente tiene un reconocido prestigio en el mercado y, aunque las relaciones con él no den un saldo positivo, los beneficios indirectos que le puedan repercutir como consecuencia de ser proveedor de dicho cliente, bien por el reconocimiento público que le permitiría atraer a nuevos clientes, o bien

por la posibilidad de tener acceso a sus contactos, mejorarían ampliamente esta situación, con lo que la situación global a medio y largo plazo sería beneficiosa para el proveedor.

- d) Cuando los recursos liberados como consecuencia de perder un cliente no pueden redistribuirse en la empresa, con lo que se crean recursos ociosos que, evidentemente no le generan ningún beneficio a ésta, por lo que se considera mejor, de momento, seguir con ese cliente para mantener ocupados dichos recursos hasta que puedan ser destinados a otros fines o sean eliminados.

Por lo tanto, según la interpretación que realicen las partes, podrán acontecer las siguientes situaciones:

- a) Las dos partes entienden que el fruto de dicha relación ha sido beneficioso para ellas ($\text{Valor3} \text{ y } \text{Valor4} > 0$), en donde el beneficio percibido es mayor o, como mínimo, igual al esperado, y por supuesto mayor que los costes o sacrificios, y además, es semejante para ambas ($\text{Valor3} \approx \text{Valor4}$), por lo que dicha situación positiva y de equilibrio, puede dar lugar a dos casos:
 - a. Que exista satisfacción entre las partes, y posibilite que dichos contactos puedan repetirse en el futuro, estableciéndose una relación de confianza entre ambas.
 - b. Que a pesar de que el cliente se encuentre satisfecho, ello no garantiza la fidelidad y puede darse el caso que el cliente no vuelva a comprar.
- b) Por el contrario, si el valor que obtienen ambas partes es:
 - a. Negativo o igual a cero (indiferente) para los dos ($\text{Valor3} \text{ y } \text{Valor4} \leq 0$; ya que el beneficio percibido es inferior al coste percibido).
 - b. Negativo o igual a cero (indiferente) para una de las partes pero positiva para la otra ($\text{Valor3} > 0 \text{ y } \text{Valor4} \leq 0$; ó $\text{Valor3} \leq 0 \text{ y } \text{Valor4} > 0$,

es decir, una de las partes obtiene un valor neto positivo pero la otra obtiene un valor neto negativo en donde los costes o sacrificios incurridos superan a los beneficios percibidos).

- c. El valor es positivo para ambas, pero una de las partes obtiene, según la percepción de la otra, significativamente más valor (Valor_3 y $\text{Valor}_4 > 0$), pero uno cualquiera de los dos es significativamente mejor que el otro.

En cualquiera de estas situaciones el resultado es la creación de una relación insatisfactoria, donde no existe confianza, ante cuyo caso pueden darse tres posibles alternativas de salida o solución:

- Ambas partes o una de ellas, entienden que el beneficio que puedan obtener de dicha relación es negativo o no suficiente con respecto a sus expectativas iniciales, por lo que abandona o abandonan la relación.
- Ambas partes o una de ellas, entienden que aunque la relación inicial no ha sido suficientemente beneficiosa, existen posibilidades futuras de llegar a un entendimiento que beneficie a ambas, y por lo tanto, está motivada o están motivadas para establecer un nuevo contacto con unas nuevas expectativas.
- Ambas partes o una de ellas entiende que aunque la situación inicial no le es muy favorable debido a las barreras de salida, no tiene otra alternativa que volver a entablar relación con la otra parte, la que se encuentra en una situación favorable, con la esperanza de que su situación pueda cambiar en un futuro.

No debemos olvidar que todo operador persigue incrementar su valor en el mercado a lo largo del tiempo, y esto sólo se consigue a través de una buena prestación del servicio al cliente que les permita crear expectativas de que las futuras compras serán valiosas para ellos. Además deberán desarrollar una actitud proactiva que le permita anticiparse

a los cambios existentes en el mercado y que afectarán a las expectativas de valor y a la valoración global de las relaciones.

Debe tenerse en cuenta que, cualquier circunstancia que suceda después de la venta que de forma inesperada pueda hacer aumentar el costo o disminuir el beneficio, hace a su vez disminuir considerablemente el valor, y el cliente se convierte automáticamente en cliente insatisfecho, por lo que la relación se convierte en muy vulnerable a las acciones que desarrolle cualquier empresa de la competencia, con lo que podríamos llegar a perderlo (Alet, 1994).

7.3. LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.

Partiendo de que el concepto de lealtad a la marca es asimilable al de fidelización de clientes en diferentes ámbitos como producto, establecimiento, etc., se puede afirmar que el concepto tradicional de fidelización de clientes arranca a finales de los años 50, habiendo evolucionado con el paso del tiempo, pero manteniendo la misma filosofía y el mismo fin.

Durante los últimos años la fidelización ha pasado por una fase de relativa ignorancia, motivada fundamentalmente por tres factores:

- La falta de importancia que se ha otorgado a la figura del cliente fiel durante los últimos años en detrimento de la búsqueda de nuevos clientes y de incrementos de ventas brutas y de cuota de mercado.
- La creciente cultura de consumo y el acceso a la información, que lleva consigo el hecho de cuestionar constantemente al proveedor, comparar con la competencia y no tener ningún escrúpulo por el cambio.
- La sociedad de masas y los nuevos hábitos de consumo, que han dado paso al anonimato del cliente.

Por el contrario, desde mediados de los años 90 se está asistiendo a un cambio de perspectiva, asentado en tres factores:

- La estandarización de los productos y servicios ha llevado a las empresas a buscar las ventajas competitivas en otros puntos de la transacción con el cliente. Se incide en el “producto aumentado” y en crear un especial “feeling” con el cliente.
- La competencia feroz, como consecuencia de la posibilidad de acceso generalizado a las mismas tecnologías por parte de todos los oferentes.
- La informática, que ha permitido crear herramientas de bases de datos que ayudan a identificar, dentro de la gran masa, a los consumidores “con nombres y apellidos”.

La **fidelización** es un concepto difuso porque siempre se le ha dado una interpretación subjetiva. Y son muchos los autores que han intentado determinar qué es la fidelización a lo largo de su evolución (ver Tabla 71). En cambio es más correcto definirlo como *el hecho o resultado por el que un cliente permanece de forma continuada y voluntaria en una empresa sea cual sea el motivo que impulsa al cliente y con independencia del método empleado para conseguirlo* (Torres, 2002).

Es un concepto identificado con la habitualidad en el sentido de repetición. La habitualidad del cliente como resultado del proceso de fidelización debe ser analizado no sólo como el resultado de un comportamiento pasado, sino como un objetivo futuro alcanzable por la empresa.

En la fidelización suele incluirse como elemento sustancial la exclusividad, es decir, se persigue acaparar la atención del cliente dejando fuera a cualquier otra empresa que aparezca como oponente. Sin embargo, es un error ya que ha de buscar la permanencia de los clientes a la empresa, pero con independencia de que estos clientes simultáneamente utilicen los productos o servicios de otra u otras empresas.

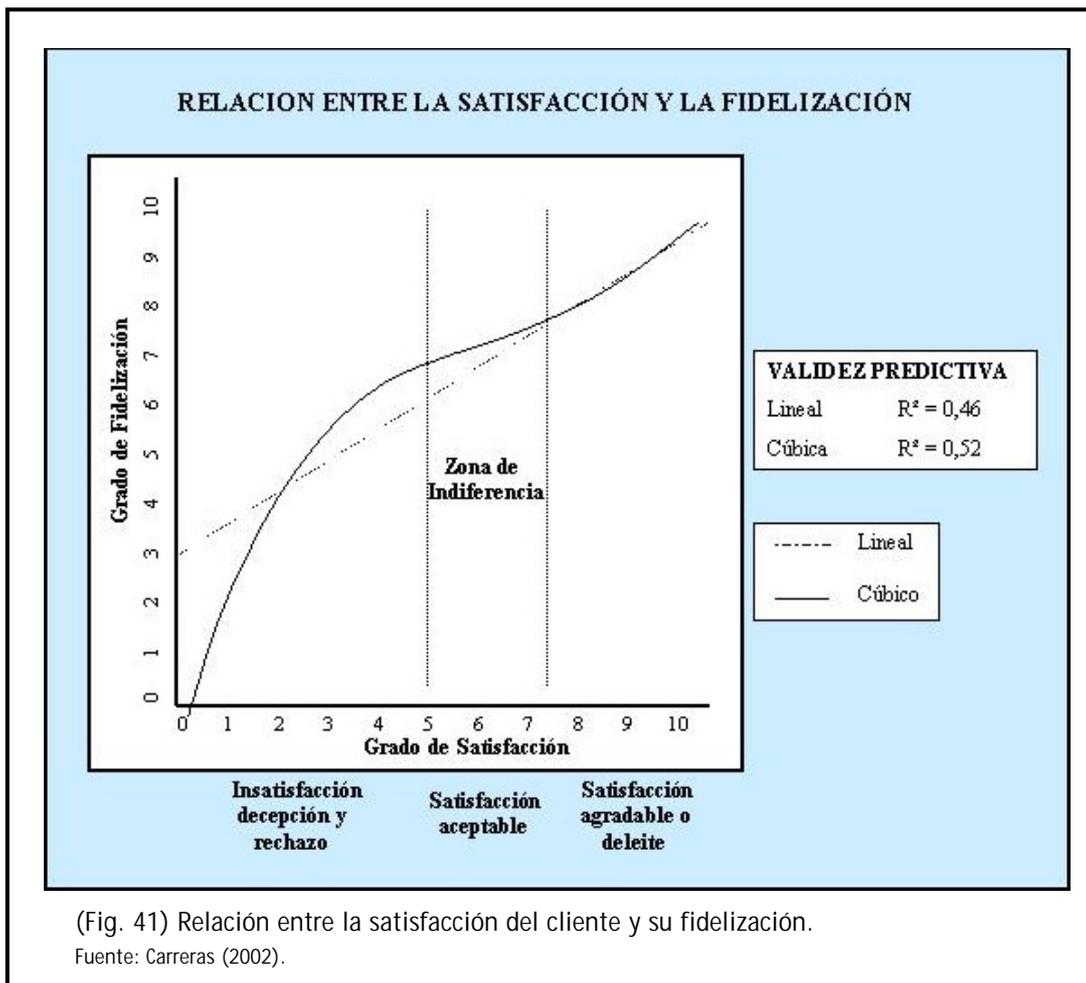
TABLA 71.- DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	
Cunningham (1956)	"Secuencia de repeticiones de compra de una marca.
Tucker (1964)	"Preferencia que un individuo siente hacia una determinada marca comercializada que permanece estable de un periodo a otro."
Jacoby y Kyner (1973)	"Predisposición del comportamiento individual a una respuesta expresada a lo largo del tiempo por una unidad de toma de decisiones con respecto a una o más alternativas entre un amplio abanico de posibilidades, en función de un proceso psicológico de toma de decisiones."
Starr y Rubinson (1978)	"Probabilidad de comprar una marca en dos periodos consecutivos sobre la base del historial comprador de un individuo."
Assael (1987)	"Compromiso de un consumidor hacia una marca basado en una actitud favorable y aprendida de su pasado comprador."
Wernerfelt (1991)	"Patrón de compras que depende positivamente del pasado comprador de un individuo".
Dick y Basu (1994)	"Relación entre una actitud relativa hacia una entidad (marca, servicio, vendedor, establecimiento) y un comportamiento reptitivo."
Fuente: Ortega, Rosado y Tato (2001).	

Del mismo modo, las medidas de fidelización se sustentan con frecuencia en la diferenciación respecto a la competencia. Muchas de las herramientas utilizadas están diseñadas únicamente como mejoras de los productos y servicios ofrecidos, con los que diferenciarse de la oferta de los competidores. Pero la diferenciación no sólo debe ser entre empresas, sino también entre clientes de la propia empresa y debe ser aplicada cuando los clientes aportan un valor distinto. Esta diferenciación de clientes supone un reconocimiento de esta distinción en función de unos criterios determinados de la forma más objetiva posible y sin producir discriminaciones, es decir, que cualquiera que cumpla las condiciones comerciales pueda tener el mismo derecho a las ventajas que se otorgan, por tanto se reconozca el distinto valor comercial de los clientes desde una perspectiva temporal, esto es, no considerando una transacción concreta sino un conjunto de ellas en un periodo de tiempo, de tal forma que el gesto diferenciador sea a la vez un reconocimiento y un estímulo para las relaciones comerciales duraderas entre empresa-cliente (Torres, 2002).

Asimismo, esta temporalidad sirve para demostrar una realidad histórica, pero sobre todo para proyectar una realidad futura. A los clientes se les valora por lo que han sido,

no por lo que son y mucho menos por lo que pueden ser. El concepto de valor de vida del cliente es el resultado de sumar la rentabilidad generada en distintos espacios temporales, con la salvedad de que la rentabilidad de los periodos futuros está calculada en base a la rentabilidad de los periodos pasados. Lo mismo ocurre con los clientes de los que no se dispone de información comercial, solo que en estos casos el cálculo se hace sobre la rentabilidad histórica media de otros clientes.



También podemos decir que la fidelización es un concepto vinculado a la personalización, aunque ésta muchas veces no deja de ser una simple nominalización, es decir, identificar en una etiqueta algunos datos con los que diferenciar al cliente dentro del grupo, pero no responde a una identificación efectiva de sus peculiaridades y necesidades. La personalización es un concepto más amplio que la nominalización y

podría considerarse como una pieza más de la satisfacción del cliente. Englobaría distintos aspectos como son el reconocimiento, la identificación o nominalización del cliente (utilizar su nombre y apellidos en las comunicaciones mantenidas con él), pero sobre todo la adaptación al propio cliente, de los productos y servicios que demanda.

Por último, concretar que la fidelización es un concepto muy relacionado con la satisfacción del cliente (ver Figura 41). Algunos llegan a decir que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización. Es un requisito necesario, por lo que toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la fidelización, por lo que deberíamos hablar de herramientas no de satisfacción, es decir, no sólo llamar herramientas de fidelización a aquellos que se utilizan directa y expresamente para conseguir ese propósito (tarjeta de fidelización, un regalo, club de clientes, etc.) sino a todas aquellas que, vía satisfacción, indirectamente consiguen que el cliente permanezca de forma duradera en la empresa, como pueden ser: cualquier mejora en productos o servicios (calidad, precios, garantía, variedad, novedad, etc.), en la estructura empresarial (puntualidad, prestigio, seguridad, eficiencia, etc.) o en los componentes personales (motivación de empleados, atención, simpatía, profesionalidad, etc).

El que un cliente siga adquiriendo nuestros productos o servicios puede deberse a que nos es fiel o a que está siendo retenido pero no satisfecho. Este tipo de clientes rehenes suelen provenir de situaciones de monopolio o por barreras de salida, reales o psicológicas, que se dan espontáneamente o que crean las propias empresas.

Es un perfil que, por ejemplo, es posible detectar en el caso de productos y servicios de telecomunicaciones. Son clientes con un alto conocimiento de los productos pero que eligen proveedor mediante un procedimiento de "subasta", por lo que a veces son escasamente rentables y su fidelidad más que dudosa.

Esta reflexión nos podría llevar a pensar que el indicador clave es el resultado de la satisfacción del cliente, y que clientes muy satisfechos serán necesariamente los más reticentes a abandonar la empresa, percibirán un mayor valor añadido en el producto/servicio (menos sensible teóricamente al precio y por lo tanto más rentables)

y serán más proclives a comprar el máximo número de productos y servicios. Sin embargo, la satisfacción no es más que una actitud y no siempre existe correlación entre actitud y comportamiento (Cisneros y Molina, 1996). No sería la primera vez que una empresa pierde clientes que están satisfechos por el producto o servicio, pero que simplemente se pasan a la competencia porque ésta es más competitiva en precios o bien como respuesta a un incentivo promocional.

Por tanto, podríamos decir que la fidelización es conseguir que seamos percibidos como la mejor alternativa de compra, una consecuencia de mantener una clientela satisfecha plenamente, a través de una serie de actuaciones o acciones que, de una forma u otra, son valoradas directamente por nuestro cliente. Ahora bien, para tener una mayor probabilidad de éxito en la consecución de la satisfacción plena del cliente, es preciso que se actualicen los “valores añadidos” asociados al producto y servicio que se ofrece, pero con continuidad y, a ser posible, que no provoquen monotonía y cansancio en el cliente (Camara Oficial de Comercio e Industria de Lorca, 2002).

La fidelidad efectiva será, sin embargo, la suma de los componentes: una actitud positiva hacia los productos sumada a un comportamiento real de compra y uso del producto (Cisneros y Molina, 1996). Y todo ello, de manera rentable para la empresa.

$$\text{Fidelidad} = \text{actitud} + \text{comportamiento}$$

Pero, la fidelidad es algo más que un comportamiento de compra. Es en realidad el compromiso del cliente con la marca, siendo el resultado deseado para el operador el lograr influir en su comportamiento de compra. Sin embargo, la importancia de este resultado es menor si se compara con el comportamiento más indicativo de la fidelidad del cliente: clientes que comparten información, que responden a las encuestas, que reaccionan ante las ofertas, que alertan sobre problemas en el producto o servicio o, lo mejor de todo, se convierten en firmes defensores del operador y su marca. Esta combinación de comportamientos son los que realmente definen fidelidad (Bartold, 2002).

Del mismo modo, el concepto de compromiso parece tener una cierta influencia sobre la lealtad de los clientes, entendiendo por *compromiso* al *proceso de adaptación que surge*

como resultado de las intenciones de las partes a actuar y desarrollar actitudes positivas entre ellas, siendo la lealtad el comportamiento de compra repetitivo dentro de la relación. (Liljander y Strandvick, 1993). Podríamos decir que la lealtad sería consecuencia de tres tipos de compromiso:

- a) **Positivo:** La lealtad no siempre está basada en actitudes positivas ni requiere un compromiso positivo de los clientes, ya que un cliente negativamente comprometido, que consecuentemente mostraría una actitud negativa, podría volver a comprar debido a la existencia de barreras de salida.
- b) **Negativo:** Podría darse el caso de un cliente positivamente comprometido como consecuencia de una serie de beneficios a los que tiene acceso, tanto en mejoras de precios como de ampliación de servicios, en señal de recompensa por usar los servicios de forma continua.
- c) **Sin compromiso:** Una conducta de indiferencia podría provocar una actitud de lealtad si un cliente, sin tener ningún tipo de compromiso con el proveedor, siguiera utilizando sus servicios porque no se encuentra suficientemente motivado para buscar a un nuevo operador.

Esto nos lleva a diferenciar, según Cisneros y Molina (1996), conceptos relacionados con la fidelización de actuaciones de otro tipo con las que se suelen confundir:

- **Programas de fidelización vs. Programa de calidad:** Aunque la calidad de producto/servicio es un ingrediente importante del programa de fidelización, éste contempla además incentivos y mecanismos para provocar que el cliente actúe de manera positiva en sus comportamientos de compra.
- **Fidelización vs. Venta cruzada:** Si bien un objetivo fundamental es ampliar la gama de productos y servicios que el cliente compra o usa, identificar la fidelización con la venta cruzada es como confundir la causa con el efecto. Son

dos procesos que deben coordinarse, siendo la fidelización el abandono para una venta cruzada rentable y eficaz.

- **Retención de clientes vs. Fidelización de clientes:** Retener clientes es impedir que nos abandonen creando barreras económicas o de otro tipo independientemente de su satisfacción. Es actuar simplemente sobre el comportamiento con una visión a corto plazo. Fidelizar es dar razones al cliente para seguir siéndolo, añadiendo valor a la relación.

Sabemos que la retención de clientes puede provocar la consolidación de la cifra de ventas, pero ¿por qué incrementa la rentabilidad y los beneficios? Los motivos pueden resumirse en los siete siguientes (Diana, 1999):

- Incremento de las ventas de repetición.
- Incremento de las ventas cruzadas.
- Creación de referencias hacia otros clientes.
- Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas "expectativas").
- Disminución de los costes de adquisición de clientes.
- Disminución de los costes de servir (aprendizaje).

Los operadores de telecomunicaciones pueden llevar a cabo dos enfoques distintos para llevar a cabo su estrategia de fidelización:

- a) **Defensiva**, consistente en reducir los posibles motivos de descontento del consumidor mediante la mejora de la calidad de los servicios y de los productos.
- b) **Ofensiva**, consistente no sólo en satisfacer al cliente sino además en ligarlo a la empresa. Trata de que exista una fuerte relación entre el cliente y el operador, haciéndole sentir especial frente al resto de meros consumidores.

La lealtad del cliente es un comportamiento que requiere de un proceso de maduración, siendo dicho proceso dinámico (Jacoby y Kyner, 1973). Según Benaroya (2001), el desarrollo de una fidelidad real tiene 5 etapas:

- La primera etapa es la de la indiferencia: se trata sencillamente, de darse a conocer. Es el papel de la publicidad y de todas las técnicas destinadas a desarrollar la notoriedad empresarial.
- En una segunda etapa, el operador y su marca deben ser considerados como un punto de referencia. La calidad del producto o del servicio es el requerimiento obligatorio: permite estar en la lista de "proveedores homologados". En este caso se puede hablar de fidelización por costumbre.
- En la tercera etapa es cuando el cliente siente interés por seguir comprando al mismo proveedor. Es en este nivel donde se sitúan las técnicas habituales de fidelización, tales como programas, promociones, etc. Se trata, en cierto modo, de crear una fidelidad mecánica, dando al cliente razones para que no cambie.
- La fidelidad real empieza en la cuarta etapa, la de la preferencia, donde termina el campo de lo racional y empieza el de lo emocional. El cliente empieza a sentir que está "traicionando" a su operador habitual cuando le es infiel. Si una marca es capaz de construir una serie de valores reconocidos por el cliente (por ejemplo, garantía de origen, aseguramiento de un determinado nivel de calidad, identificación a un estilo o a una personalidad, etc.), este sabe por qué es fiel. Por lo tanto, tiene buenas razones para repetir. En este sentido, el operador que sepa escuchar al cliente dándole el mejor servicio posible, incluso resolviéndole inconvenientes que le haya podido generar, será capaz de fidelizarlo, llegando a crear una relación afectiva con él.
- Finalmente, la última etapa se alcanza cuando el proveedor o su marca es portadora de unos determinados valores con los cuales el cliente se identifica profundamente. Los clubs de clientes, las redes formales e informales, los conceptos comerciales fuertes, etc., son algunos ejemplos de creación de un sentimiento de pertenencia por parte del cliente. Es en este nivel donde se alcanza el grado máximo de fidelización.

El vínculo que una compañía mantenga con cada uno de sus clientes estará determinado por el grado de intimidad que haya alcanzado con ellos (Genera, 2001), el cual se basa en cinco niveles de relación:

- a) **Nivel básico:** no se ha establecido realmente relación alguna. Una transacción se realiza y el contacto se interrumpe después, lo que, de ocurrir, denota una ostensible desinterés y/o falta de visión, particularmente en mercados maduros.
- b) **Nivel reactivo:** Tras la transacción o contacto, el vendedor da el primer paso hacia el establecimiento de un nivel de intimidad, por ejemplo, entregándole su tarjeta personal de visita.
- c) **Nivel activo:** Después de realizada la transacción, el vendedor llama al cliente para preguntarle si está satisfecho con el producto adquirido.
- d) **Nivel proactivo:** La organización se comunica frecuentemente con el cliente y le ofrece nuevos servicios y productos, que se consideren relevantes, de acuerdo con el conocimiento que de él se disponga. Proyectando la sensación de que todavía se está interesado en él, es probable que, si su satisfacción fue alcanzada desde un principio, la próxima vez que necesite obtener un producto lo haga con este proveedor, reiterando compra y/o contacto.
- e) **Nivel integrado:** En las relaciones entre empresas, se trata del punto en el que el proveedor y el cliente se relacionan como socios, compartiendo sistemas de información.

Previa a la búsqueda de un nivel de relación, se deben identificar que eventualmente harán que la inversión de tiempo y dinero para ganarle sea justificable. Todos los niveles de relación, distintos al básico y reactivo, suponen la búsqueda de retención del cliente en la cartera activa de la organización, lo que requiere su continuo estudio como única forma sostenible para satisfacer sus necesidades presentes y futuras. El cliente, en general, basa sus decisiones en el nivel de intimidad que el proveedor mantenga con él (Pérez del Campo, 2001), es decir que, consciente o inconscientemente, espera que el

operador le conozca y recuerde por las interacciones previas que tuvo con él, para evitar ofrecerle una respuesta estandarizada que se aleje de sus intereses o que perciba que no es específica. Esto requiere que la información sobre el cliente sea compartida a lo largo y ancho de la organización, para que pueda comenzar una interacción rápida, homogénea e informada.

Vemos, por lo tanto, que la fidelidad del cliente se puede conquistar mediante diferentes palancas. ¿Cuáles son las más adecuadas en cada caso? ¿Cómo utilizarlas para crear lazos duraderos con el cliente? La respuesta a estas preguntas pasa por comprender en profundidad los mecanismos de la fidelidad.

7.3.1. LA CALIDAD COMO FACTOR DE FIDELIZACIÓN:

En este apartado se tratará el estudio de la calidad como factor de fidelización desde dos perspectivas básicas: las medidas externas de la calidad y las medidas internas. Finalmente se comentará un tercer aspecto fundamental para los operadores relativa a la normativa existente actualmente sobre este tema.

El estudio de la calidad como factor de satisfacción de las necesidades de clientes obliga a valorar tanto la perspectiva del cliente (indicadores externos) como la perspectiva de la eficacia de los procesos internos del operador correlacionados con ellos (indicadores internos), mediante el seguimiento de una serie de parámetros correspondientes a diversos atributos del servicio que abarcan todo el proceso de atención al cliente, desde que éste se dirige a la empresa hasta que se atienden las necesidades que ha planteado.

Ante esta situación, los operadores de telecomunicaciones han tenido que elaborar nuevos modelos de evaluación de la calidad totalmente orientados al cliente, para poder utilizarlos como herramienta de gestión en un mercado altamente competitivo.

Según el modelo de Grönross (1984) propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

- **La calidad técnica**, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (retrasos en los plazos de entrega, caídas del servicio, etc.)
- **La calidad funcional** (también conocida como calidad relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado al cliente (el aspecto o comportamiento de los comerciales en las visitas al cliente).
- **La imagen de la empresa que percibe el cliente**, basada en sus anteriores experiencias como resultado de calidad técnica y funcional comentada.

Este modelo sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, habla de la calidad de la relación (Cerezo, 1997). Se pueden identificar los atributos que componen la calidad de los servicios de telecomunicaciones (Martín, 2002), para los cuales posteriormente se seleccionan, de forma concreta, los indicadores externos e internos correspondientes. Son los siguientes:

- **La atención comercial:** es uno de los momentos más importantes del contacto con el cliente, ya que en él se determina y, en gran parte se crean, las expectativas que, posteriormente, los clientes van a exigir a lo largo de todo el proceso.
- **La atención de la demanda:** Al recibirse el pedido del cliente empiezan a ajustarse las expectativas originadas en el primer contacto anterior a lo efectivamente realizado en este segundo contacto.
- **El funcionamiento:** es un aspecto subyacente del servicio, que es percibido por el cliente precisamente cuando deja de cumplir las expectativas creadas.
- **La facturación del servicio:** constituye el punto final de gran parte de los procesos de las empresas. Determina, además, en gran medida, la percepción del cliente de todo el proceso de atención.

- **La gestión de las averías:** una vez que se registra un mal funcionamiento del servicio, la forma, rapidez y eficacia con la que se atienden, conforma en gran medida la opinión del cliente.
- **La atención de las reclamaciones:** bien se puede afirmar que una reclamación bien atendida trae como consecuencia un cliente fidelizado. Pese a que la banalización del razonamiento puede hacer que éste pierda fuerza explicativa, no es menos cierto que la gestión de una reclamación, en el momento más difícil de la relación del operador con el cliente, tiene evidentes repercusiones en el nivel de satisfacción del cliente y por tanto en su fidelización.

El otorgar prioridad máxima al cliente es clave para mejorar la calidad de los servicios. El adoptar un enfoque centrado en el cliente suele requerir un cambio de actitud. Aún cuando tratan de prestar servicios de buena calidad, la mayoría de los operadores dan por sentado que ellos, como expertos en el sector, saben lo que más le conviene al cliente. Al orientarse hacia el cliente, se reconoce que las inquietudes y preferencias del cliente también son válidas e importantes.

A continuación, se definirán los indicadores fundamentales explicativos de la calidad:

1.- Medidas externas de calidad:

- a) La satisfacción del cliente y la calidad percibida:** En el campo de la satisfacción del consumidor, conviene diferenciar los conceptos de "satisfacción" y de "calidad percibida".

En este sentido, la satisfacción del cliente con un producto o servicio es un estado psicológico resultante de la vivencia reciente del servicio tal y como lo ha experimentado subjetivamente. A la valoración de dicha experiencia por parte del cliente se le denomina "calidad percibida". Estos conceptos se pueden interrelacionar mediante la siguiente expresión matemática:



Satisfacción = f (calidad percibida)

Por tanto, podríamos considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de ***calidad de servicio*** sería la ***minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización*** (Cerezo, 1997).

Algunos autores consideran que la calidad del servicio es un noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio al ser intangible, heterogéneo e inseparable (Parasuraman, Zeithami y Berry, 1985). Este modelo, más conocido como SERVQUAL, distingue la Calidad Esperada de la Calidad Percibida, a partir de la observación de 4 factores que implican la ausencia de calidad:

- La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- La inexistencia de normas.
- La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
- El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

Asimismo, la satisfacción del cliente puede ser gestionada. Para ello, sólo se requiere que se lleven a cabo cuatro tareas (Martín, 2002): la obtención de medidas válidas de la satisfacción del cliente; la identificación de los elementos de calidad percibida en el servicio; la obtención de medidas de calidad percibida; y la estimación de la función de relación.

b) La fidelización del cliente: Se accederá al conocimiento de la interrelación entre la calidad percibida del servicio, la satisfacción y la fidelización del cliente.

2.- Medidas internas de calidad: Estas medidas internas tienen por objetivo contribuir al seguimiento y mejora de los procesos internos del operador con vista a maximizar los niveles de satisfacción de los clientes, por lo que deben ser parámetros que relacionen, de la mejor manera posible, la percepción del cliente con los procesos internos de la organización.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo, lo que prevalece es la impresión del conjunto y, por ello, cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio (Cerezo, 1997). Es, pues, esencial en toda la política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. Por lo tanto, en materia de servicios, la calidad o es total o no existe. De nada sirve ofrecer un teléfono inteligente sin asistencia técnica.

Como ejemplo se pueden citar ciertos parámetros considerados como fundamentales dentro de las empresas (tiempos medios de provisión) que están siendo complementados por otros que, siempre que estos tiempos no sean excesivos, son más valorados por el cliente, como es el cumplimiento del compromiso adquirido por el operador fijando un momento preciso para la instalación.

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. En general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y éstas resultan más visibles. Cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y, por tanto, mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

Además, el servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo, por lo que, dado que no puede haber control de calidad a posteriori comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse. Tampoco puede haber desechos, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

La última dificultad para obtener una buena calidad de los servicios es su dispersión geográfica, ya que resulta muy complicado controlar todos y cada uno de los canales de venta que van hasta el cliente.

MARCO REGULATORIO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE TELEFONIA FIJA EN ESPAÑA:

Un aspecto relativo a la calidad del servicio proviene de la necesidad de cumplir con las obligaciones que la normativa existente establece para cada uno de los operadores. En el caso de España, la referencia ineludible es la Orden Ministerial sobre la calidad de los servicios, de la que comentaremos brevemente sus aspectos fundamentales.

La garantía de cumplimiento de unos determinados umbrales de calidad del servicio de telefonía fija prestado en España no es sólo una preocupación fundamental de los operadores, sino que es también objeto de vigilancia por parte de los Organismos Reguladores de las Telecomunicaciones.

La apertura del mercado español y la entrada de nuevos agentes ha hecho necesario el establecimiento de ciertas reglas de juego entre los distintos operadores que, evidentemente, también afectan a los niveles de calidad del servicio ofrecidos por cada uno de ellos.

En esta línea, ha sido publicada recientemente una normativa en materia de garantía de calidad, que es de aplicación a todos los operadores de telecomunicaciones que operan en España, y que trata de establecer determinados mecanismos de control de la calidad del servicio y vigilar que dicha calidad cumple con determinados umbrales mínimos. Se trata de la Orden Ministerial por la que se regulan las condiciones de calidad de los servicios de telecomunicaciones, publicada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología el 14 de octubre de 1999 en el Boletín Oficial del Estado, y que viene a sustituir a las ya obsoletas disposiciones contenidas en el Contrato de Concesión firmado entre Telefónica y el Estado en 1991.

Los parámetros de medida seleccionados para llevar a cabo este seguimiento se basan en determinados principios, admitidos con carácter general por todos los reguladores europeos, y entre los que se encuentra como fundamental la exigencia de que los parámetros deben ser fácilmente comprensibles por el público y ser de utilidad para ellos.

En este sentido, se han incluido indicadores de la rapidez con la que se atiende la demanda del servicio, indicadores técnicos de funcionamiento de la red, indicadores de

la velocidad con la que se repasan las averías, los relativos al servicio de información 1003 y los servicios en los que todavía interviene la operadora para el establecimiento de las llamadas y los volúmenes de reclamaciones recibidas por facturación.

Uno de los objetivos perseguidos por la nueva regulación es permitir la comparación de la calidad ofrecida por los distintos operadores y, de este modo, ayudar a los consumidores y usuarios a elegir con mayor conocimiento y seleccionar su proveedor de telecomunicaciones basándose en algún criterio más representativo del propio servicio que el del precio.

No obstante, es de suma dificultad garantizar la comparación entre unos indicadores en los que los métodos de medida están condicionados por las diferentes maneras de gestión de cada uno de los operadores, por lo que la vigilancia del regulador ha de pesar, no sólo sobre el cumplimiento de los umbrales mínimos de calidad, sino también sobre la homogeneidad en los criterios de medida.

La nueva regulación española en materia de calidad emana de una normativa de ámbito europeo que, a pesar de haber sido refrendada recientemente por todos los operadores, los representantes de los consumidores y por los reguladores de todos los países europeos, está siendo objeto de nuevas ampliaciones y discusiones, en un intento de acomodar los sistemas de medida y los parámetros de calidad representativos a la continua y rápida evolución de la tecnología y a los cambios en los hábitos de los consumidores.

La utilización cada vez más importante de internet, las nuevas tecnologías de soporte de las comunicaciones, las nuevas facilidades y servicios suplementarios que ofrecen en estos momentos las redes de telecomunicación, tales como la preselección de operador o la portabilidad del número, y la aparición de un nuevo mercado, como el de la interconexión, hacen realmente complicado el mantenimiento al día de la regulación en este sentido.

Una vez más, el desarrollo tecnológico y la evolución global del sector van abriendo nuevas perspectivas de la calidad que la regulación actual apenas puede atisbar.

Respecto a su ámbito de aplicación, esta normativa establece las condiciones y objetivos de calidad exigibles a los titulares de licencias de tipo A y B, que presten el servicio telefónico fijo disponible al público y tengan la consideración de dominantes por el Ministerio de Fomento, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 23 de la Ley General de Telecomunicaciones. Asimismo, establece que el Ministerio de Fomento podrá imponer condiciones de calidad en la prestación del servicio a los operadores del servicio telefónico fijo disponible al público que no tengan la consideración de dominantes, una vez transcurridos 18 meses desde el otorgamiento de la correspondiente licencia.

A los efectos de esta Orden, se entiende por "calidad de servicio" al efecto global de calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario..

Respecto a los objetivos y obligaciones específicas de calidad establecidas en el artículo 9 de esta normativa, los titulares de licencias individuales que tengan la consideración de dominantes en la prestación del servicio telefónico fijo disponible al público, deberán cumplir, en el ámbito de la zona geográfica en la que tengan tal consideración, con los siguientes niveles mínimos de calidad del servicio:

- a) Tiempo de suministro de la conexión inicial: Inferior a 25 días para el 95% de los casos, o un valor medio inferior a 10 días.
- b) Porcentaje de cumplimiento de los plazos de suministro: Superior al 85%.
- c) Porcentaje de avisos de avería por línea de acceso y trimestre: Menor del 4%.
- d) Tiempo de reparación de averías: Inferior a 48 horas para el 95% de los casos, o un valor medio inferior a 15 horas.
- e) Porcentaje de cumplimiento de plazos de reparación: Superior al 90%.

- f) Porcentaje de llamadas fallidas:
 - a. Nacionales: Inferior al 1%
 - b. Internacionales intracomunitarias: Inferior al 2%
 - c. Internacionales extracomunitarias: Inferior al 2,5%

- g) Demora en el establecimiento de llamadas: Inferior a 3 segundos para el 95% de las llamadas.

- h) Porcentaje de llamadas a los servicios de operador y de consulta de guías atendidas en menos de 20 segundos: Superior al 90%.

- i) Porcentaje de teléfonos públicos de pago en funcionamiento: Superior al 95%.

- j) Tasa de reclamaciones por facturación: Inferior al 5 por 1000 por trimestre.

Además, estos proveedores deberán mantener una razonable uniformidad en la calidad del servicio ofrecida en las distintas zonas geográficas y para los distintos tipos de usuarios. Asimismo, el Ministerio de Fomento podrá imponer niveles mínimos de calidad del servicio por tipos de usuarios y para zona inferiores al ámbito geográfico al que afecten las licencias o del territorio en el que los proveedores tienen carácter de dominantes, si constata que los servicios se prestan en dichas zonas o a los referidos usuarios, con niveles de calidad del servicio sustancialmente inferiores a los niveles mínimos fijados con carácter general.

7.3.2. LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.

No es posible recomendar una estrategia de fidelización sin estudiar en profundidad la situación, ya que para cada operador existe una solución que puede ser muy diferente a la de otra empresa, incluso del mismo sector.

No obstante, la estrategia más utilizada y por consiguiente más conocida son los programas de fidelización, que pueden ser definidos como un vínculo comunicativo

entre personas y organizaciones, los cuales son iniciados y gestionados por una empresa con el fin de contactar directa y regularmente con los participantes del programa para ofrecerles un paquete de beneficios con un alto valor, con el objetivo de motivarlos e incrementar su fidelidad creando relaciones emocionales (Abad, 2002).

Según el grado de beneficio y valor ofertado a los participantes de los programas, existen diferentes tipos en base a su efectividad: clubs, puntos, descuentos, cupones, privilegios, comunicación, concursos, juegos, sorteos, etc.

Otras estrategias para conseguir la fidelización pueden ser la implantación de sistemas CRM, los call centers, el servicio post-venta, la venta cruzada, los comunicados y revistas de empresa, newsletters, políticas de devolución y garantía, etc.

Un plan de fidelización debe apoyarse en la orientación al cliente y la calidad de servicio (Diana, 1999). Si estamos intentando tomar medidas para que el cliente repita su compra en nuestra empresa, deberemos averiguar qué elementos valora como los más importantes para volver a consumir; al mismo tiempo, si no existe calidad, cualquier esfuerzo de comunicación será rápidamente neutralizado en cuanto se establezca el contacto con la empresa, se perciba el resultado del servicio y se produzca la ruptura entre expectativa y percepción.

Podemos encontrarnos con situaciones en las que el problema de fidelidad no estriba ni en la calidad de servicio ni en la competencia, sino que es resultado de una política de captación aparentemente eficaz pero que en realidad erosiona la calidad de la cartera de clientes, siendo los mismos clientes recientemente captados (a través de una política de promociones agresivas, por ejemplo) los mismos que se pierden ante similares actuaciones de la competencia. En ese caso, no habría que poner en marcha un programa de fidelización, sino que deberíamos redefinir la estrategia de captación. Cada caso requerirá una solución específica. La infidelidad de los clientes, aunque una enfermedad cada vez más extendida, tiene síntomas y causas totalmente diferentes en cada caso, por lo que habrá que evitar la adopción de medidas genéricas.

Y sobre todo, el aspecto más importante es que los programas de fidelización serán siempre un complemento, nunca un parche. Si nuestro producto o servicio no es

suficientemente competitivo o nuestra calidad de servicio es deficiente, concederle a un cliente regalos no solucionará el problema de fondo. Cuando existen problemas de competitividad y posicionamiento, no pueden ser solucionados a base de promociones. En estos casos, sólo será posible conseguir la posición deseada en el mercado abordando directamente el problema a través de una redefinición completa de la estrategia y la consiguiente reestructuración de la oferta de productos y servicios, pudiendo ser los programas de fidelización una pieza importante en el proceso.

7.3.2.1. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN:

Un programa de fidelización pretende reforzar los vínculos entre un cliente y los productos y servicios de la empresa. La decisión referente a qué clientes y qué productos forman parte de la estrategia básica del programa determinará de manera importante su diseño, que se plasmará en la definición de los tres elementos clave de un programa de fidelización (Cisneros y Molina, 1996):

- **Sistema de relación** con los clientes (del programa de fidelización).
- **Las ventajas adicionales** que obtendrán los clientes fruto de su comportamiento y fidelidad.
- **El sistema de información.**

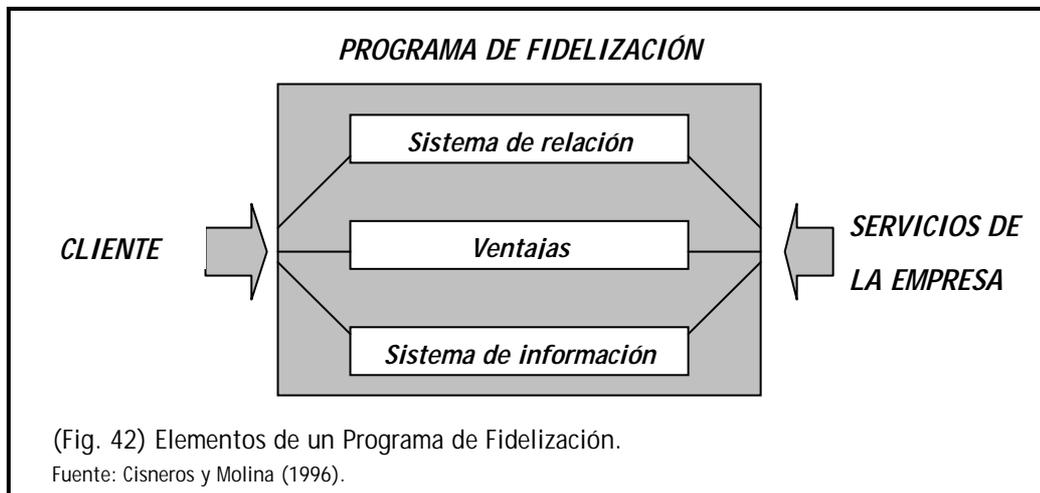
Cada uno de estos tres elementos (ver Figura 42) juega un papel clave, por lo que si uno falla, el programa de fidelización suele acabar cediendo y convirtiéndose en ineficaz.

A. VENTAJAS DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN:

Entendemos como ventajas aquellos incentivos adicionales que se ofrecen al cliente con el objetivo de generar el comportamiento deseado. Pueden tomar la forma de descuentos, regalos, puntos acumulables, servicios especiales, etc., según la tipología de cliente al que se dirijan.

Evidentemente, el atractivo de dichas ventajas va a ser un elemento decisivo para la adopción y participación en el programa de fidelización por parte de los clientes. O

dicho de otra manera, será el factor que hará que el cliente reserve un lugar en su mente para el operador y su marca.



La creatividad siempre es importante para identificar ventajas atractivas. No obstante, existen algunos criterios que es útil considerar:

- a) **Las ventajas tienen que estar ligadas con un comportamiento del cliente:** Dar ventajas de manera gratuita no tiene sentido si lo que pretendemos es recompensar e incentivar la fidelidad del cliente. La obtención de las ventajas tiene que estar vinculada, en la medida de lo posible, a actos de compra o consumo de los clientes. Además, lo que no supone un esfuerzo no tiene valor.
- b) **Las ventajas y el posicionamiento de marca/empresa:** Las ventajas ofrecidas tienen que ser coherentes no sólo con el perfil del cliente y sus motivaciones (lo cual parece evidente pero no siempre se cumple), sino en especial con el posicionamiento de la marca. En caso contrario, o bien no atraeremos a los clientes que deseamos, o bien estaremos perjudicando uno de los activos principales de la empresa.
- c) **La exclusividad de las ventajas:** La situación ideal es que las ventajas que se ofrezcan sean absolutamente exclusivas e inimitables. Sin embargo, esta

cualquier consumidor medianamente analítico. Sin embargo, los factores emocionales y/o de simple conveniencia por parte del consumidor también contribuyen a que éste valore los incentivos y los considere en su comportamiento de compra.

Una regla útil para identificar situaciones en las que las ventajas tienen valor para el cliente nos la proporciona la matriz de la Tabla 72, en la que se combinan la frecuencia con la que el cliente puede acceder a la ventaja y el importe económico (percibido) de ésta. Normalmente nos moveremos en dos situaciones que crean valor:

- Ventajas muy frecuentes de bajo importe: Normalmente corresponden a productos o servicios de uso casi cotidiano. Un descuento de 1 ó un 2% en el consumo de telefonía fija es por sí mismo irrelevante, pero al ser de carácter muy frecuente, el valor acumulado que el cliente percibe es muy alto.
- Ventajas esporádicas de alto importe: Por ejemplo, para una gran empresa la cesión de los servicios de comunicaciones de datos a otro operador es algo que posiblemente se realiza con poca frecuencia. Pero si existe la posibilidad de obtener un descuento muy importante, la ventaja será muy relevante.

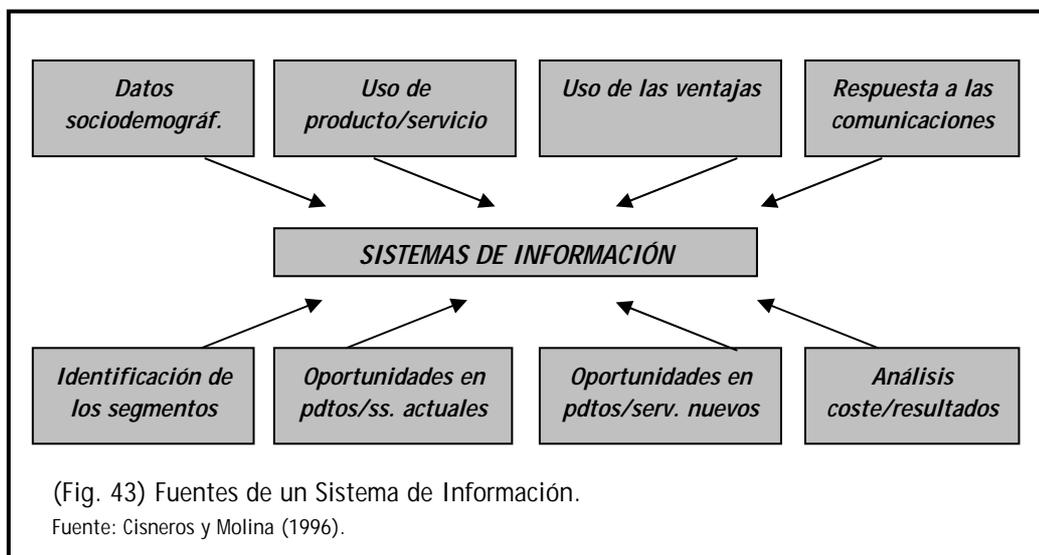
En cualquier caso, la situación menos recomendable y que deberemos evitar es la de un conjunto de ventajas pequeñas en su conjunto y cada una de uso esporádico.

Existen otras formas de aumentar el valor de la ventaja percibida, y una de las más interesantes, desde el punto de vista de la empresa, es utilizarlas como mecanismo para eliminar el coste percibido en los productos y servicios de la propia compañía. Será cada vez más difícil encontrar ventajas que nos diferencien de la competencia de manera sostenida en el tiempo. Pero sólo nos debe preocupar relativamente, ya que el auténtico papel de las ventajas es permitirnos poner en marcha los restantes elementos del programa de fidelización: el sistema de información y el sistema de relación. Son estos elementos los que realmente confieren una dimensión estratégica a un programa de fidelización, ya que sin ellos no dejará de ser, en el mejor de los casos, una buena promoción pero con una duración limitada.

B. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN:

El sistema de información es la pieza clave de un programa de fidelización. De hecho, las ventajas que ofrecemos al cliente y el coste son, sobre todo, una excusa para poder obtener información del cliente.

La captura y tratamiento de la información es lo que proporciona valor estratégico al programa de fidelización y lo distingue de una simple promoción. Mediante un adecuado sistema de información podremos identificar oportunidades de mejora de productos/servicios en segmentos de clientes, e incluso nuevas áreas de negocio.



También podremos evaluar la rentabilidad real del programa de fidelización, determinar en qué clientes invertir y en cuáles se debe reducir costes, cuáles son los incentivos que mejor funcionan, etc. En resumen, valiosa información que se generará a través de los datos que se obtengan en los momentos de contacto con el cliente (ver Figura 43).

Por ello hay que diseñar cuidadosamente los datos de captura de la información, tales como el cuestionario de adscripción al programa de fidelización, la compra/uso de productos y servicios o la obtención y uso de las ventajas.

En cualquier caso, en las solicitudes explícitas de información al cliente es importante recordar que ésta debe ser pertinente (es decir, tiene que existir un motivo para

pedírsela y el cliente debe percibir un beneficio) y cumplir la normativa de la LORTAD. Y sobre todo, debemos recordar que el sistema sólo nos proporcionará datos: convertirlos en información útil dependerá de la voluntad y capacidad del operador para analizarlos, comprenderlos y tomar decisiones.

C. EL SISTEMA DE RELACIÓN:

El programa de fidelización es la oportunidad de entrar en relación con los clientes e interactuar con ellos. El sistema de relación implicará todas aquellas formas y momentos de contacto con el cliente, desde su adscripción al programa de fidelización hasta su posible salida.

Dentro del sistema de relación distinguiremos dos aspectos fundamentales: la comunicación con los clientes y el sistema de comercialización del producto de fidelización (Cisneros y Molina, 1996).

La capacidad de establecer el diálogo con los clientes a través de una comunicación más personalizada y adaptada a sus intereses particulares es otra de las grandes razones para crear un programa de fidelización. En un momento en el que la eficacia de los medios de comunicación convencionales está decreciendo, nos permitirá captar mejor la atención del cliente y, por tanto, la eficacia de los impactos de comunicación. También es la forma de poner valor en los productos y servicios a través de acciones más segmentadas y rentables. ¿Qué sentido tiene ofrecer al cliente un trato de privilegio si seguimos manteniendo con él una comunicación monocorde, lineal y unidireccional? Posiblemente ninguno. El segundo aspecto de vital importancia dentro del sistema de relación es la forma de comercialización del propio programa de fidelización. O dicho de otra manera, el cómo conseguir la adhesión/participación de los clientes en el programa. Deberá darse respuesta, entre otras, a las siguientes preguntas:

1º. ¿Cómo podrán adherirse los clientes al programa? Existen dos alternativas básicas:

- a) ***Nombramiento:*** La empresa concede a todos o parte de sus clientes la participación en el programa sin que medie la solicitud expresa por su parte.

- b) **Solicitud:** La participación en el programa y el acceso a las ventajas se obtiene a través de solicitud expresa por parte del cliente (y el cumplimiento de ciertos requisitos adicionales en algunos casos).

Cada programa exige una solución diferente, pero aunque es recomendable utilizar el sistema de solicitud, cuando se trabaja con el mercado de gran empresa parece más oportuno el nombramiento.

Si el programa de fidelización tiene como objetivo la interacción, la relación debe iniciarse a través de la interacción empresa-cliente. Por su parte, esto permite concentrarse en los clientes más predispuestos a reaccionar positivamente y obtener valiosa información a través del proceso de captación del cliente.

2º. ¿Cuál es el coste que se está dispuesto a asumir en la captación? ¿Deberá participar el cliente en dicho coste?

El hecho de ser gratuito para el cliente favorece una más fácil captación de miembros, aunque posiblemente menos cualificados. Por eso puede ser recomendable establecer un coste o requisito adicional que permita una mejor calidad de captación a la vez que reduzca o justifique su coste.

3º. ¿Cuál es el compromiso que está el operador dispuesto a asumir frente al cliente?

El programa de fidelización implica un coste y un compromiso. ¿Cómo actuar si el resultado no es el previsto? ¿Cómo afectará esto a nuestra imagen frente al cliente? El operador deberá preparar previamente los correspondientes planes de contingencia y prever los sistemas de extinción de la relación, antes que condenarse a cargar con un coste innecesario para siempre.

En cualquiera de los casos, hay que definir previamente aspectos clave en la estrategia del programa de fidelización:

- ¿Quién es el público objetivo?
- ¿Qué objetivos y resultados se pretenden conseguir?
- ¿Qué valor (y fuerza como incentivo) tienen las ventajas?
- ¿Cuál es el número máximo de clientes que se pueden incluir en el programa con un coste asumible y razonable?
- ¿Cuál es el número mínimo y la masa crítica que se desea alcanzar?

7.3.2.2. FASES DE CREACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN.

- a) **Definición de patrones de medida:** Se deberá definir qué vamos a entender por deserción, por infidelidad, etc.
- b) **Factores de criticidad:** Identificar los distintos factores relacionados con los comportamientos de los clientes y con las características que provocan la infidelidad.
- c) **Segmentación/carterización:** De la información anterior habrá que obtener diferentes segmentaciones en las que combinemos los factores de infidelidad y la rentabilidad.
- d) **Creación de la Base de Datos Marketing:** Será la fuente de datos para poder crear programas concretos y realizar el seguimiento y medición de éstos.
- e) **Planes de acción:** Establecer tantos planes de acción como segmentos o subsegmentos se quieran trabajar, siempre teniendo como referencia el valor de vida del cliente.
- f) **Comunicación interna:** Es absolutamente necesario desarrollar un plan de comunicación interna que informe y motive a todos los empleados en el proceso de fidelización.
- g) **Implantación:** Ejecución de los programas.

- h) **Medición y corrección:** de la medición y del abastecimiento de la base de datos iremos sacando conclusiones que corregirán los planes trazados.

En todo plan de fidelización se parte de una doble idea: todos los clientes son iguales, pero unos más iguales que otros. Esto supone discriminar y centrarnos en los más rentables.

7.3.2.3. CÓMO MEDIR UN PLAN DE FIDELIZACION:

El éxito de un plan de fidelización debe evaluarse con sus propias medidas. No podemos utilizar un análisis tradicional de ventas, divididas por departamentos, productos, etc., sino que debe obtener información significativa sobre los clientes y su respuesta en términos de retención.

Una empresa fideliza a sus clientes en la medida que es capaz de lograr una alta tasa de retención. La retención se podría definir como la repetición de una compra –o de un volumen prefijado- durante un determinado período de tiempo (Diana, 1999). Fidelizar es conseguir altas tasas de clientes que repiten a gusto o tasas bajas de no repetidores, desertores. La tasa de deserción es el porcentaje de clientes que no arrastramos entre un período y otro.

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{Tasa de deserción}$$

La reducción de los abandonos empieza cuando se consigue una información fiable sobre sus causas. También es importantísimo averiguar los “flujos migratorios”: de dónde vienen los nuevos clientes y a dónde se nos van los desertores. La tasa de deserciones permite computar la vida media de la relación de un cliente con la empresa.

$$\text{Vida media de un cliente} = (1 / \text{Tasa de deserción}) \times 100$$

La vida media de un cliente permite visualizar mejor la importancia de la fidelización. Hasta este momento, el razonamiento seguido es simple: si fidelizar es conseguir

repetidores que vuelven con ganas, hay que disminuir el número de desertores (clientes que abandonan porque están descontentos). Esto, a su vez, determina la vida media de la relación de los clientes con la empresa. Por lo tanto, fidelizar es alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores.

El valor de un cliente retenido es el producto de su rentabilidad anual, multiplicada por su vida media. Al mismo tiempo su rentabilidad anual debería calcularse en función del margen de contribución de los servicios que consuma, multiplicados por su compra media y por el número de compras al año (Diana, 1999). Con todo ello se han cuantificado al menos dos de las variables: las ventas de repetición y las cruzadas. En la mayoría de los casos será legítimo intentar cuantificar el impacto de las otras cuatro variables: las referencias, el sobreprecio, la reducción en los costes de servir y la disminución de los costes de adquisición de nuevos clientes.

$$\begin{array}{l} \textit{Valor cliente retenido} = \textit{Rentabilidad anual} \times \textit{Vida media del cliente} \\ \\ \textit{X Margen servicios consumidos} \\ \textit{X Compra media} \\ \textit{X Vida media del cliente} \\ \textit{-----} \\ \textit{= RENTABILIDAD ANUAL} \end{array}$$

Este análisis hace patente la rentabilidad de profundizar en los mecanismos de satisfacción y recuperación de clientes descontentos. También se pone de manifiesto el impacto de las políticas de fidelización de clientes en su valor económico.

El éxito o el fracaso de los programas de fidelización depende realmente de un conocimiento previo en profundidad del comportamiento del cliente y de los factores que determinan su fidelidad o la pérdida de ésta.

8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE FIDELIZACIÓN

8.1. PROPUESTA DE MODELO DE ANÁLISIS: DELPHI

Los resultados que se presentan tienen su origen en el diseño, validación y ejecución de un proceso de consulta interactiva Delphi, elaborado por Dalkey y Helmer en la Rand Corporation hacia 1951 (Santa Mónica – California). La metodología Delphi (Landeta, 1999) permite el análisis prospectivo con la colaboración de un grupo de expertos consultados por medio de un cuestionario estructurado, coordinado y analizado por la Dirección del estudio, compuesto por el doctorando que presenta esta tesis doctoral y su director del proyecto.

La técnica Delphi posibilita el proceso de consulta a partir de la respuesta de los panelistas a una sucesión de cuestionarios, dos en este caso, que permiten obtener consensos y evidenciar divergencias de opinión, identificar tendencias y revelar deseos y expectativas de ocurrencia de sucesos.

El método Delphi tiene por finalidad obtener algún tipo de “acuerdo” entre expertos o personas seleccionadas tomando como base algún perfil establecido, a condición de que su opinión pueda considerarse relevante (experta) para reducir el grado de incertidumbre (error) asociado a toda forma objetiva de predicción del futuro. El propósito final de un pronóstico es el de producir información sobre posibles comportamientos futuros de ciertos factores o variables comprendidas en el área de interés (Landeta, 1999). En su aceptación más genérica, el pronóstico debe contribuir a una mínima comprensión de las incertidumbres del futuro, de manera que quienes toman decisiones de impacto colectivo e implementan políticas de cualquier tipo, puedan hacerlo a sabiendas del nivel de riesgo implicado en tales medidas.

En la realización de un proceso Delphi, los panelistas, a diferencia de otras técnicas de sondeo de opinión y actitudes, son objeto de consulta por correo postal o electrónico y su identidad es mantenida en secreto por el equipo responsable de la investigación hasta la finalización de la consulta.

Al concluir cada ronda, los resultados son analizados y devueltos en una siguiente ronda a cada consultado a fin de que, con la visualización de la ubicación individual en relación con la posición global del colectivo o panel al que pertenece, reconsidere sus predicciones con el propósito de ampliar en lo posible el grado de acuerdo acerca de cada cuestión consultada o, si ello no se produce, consolidar las posiciones en las que se observen discrepancias manifiestas.

El uso de la comunicación por correo evita la interacción directa entre participantes y, por tanto, excluye cualquier tipo de influencia entre ellos. Además, este proceder amplía la oportunidad de participación de panelistas con independencia de su lugar de residencia y elimina la inhibición e imposición de criterios sesgados por parte de los participantes más articulados cuando la consulta se realiza en concurrencia presencial de todos los participantes.

El consenso se obtiene mediante procedimientos de valoración, medidas de agregación y eliminación de posiciones extremas que deben explicitarse con anterioridad al inicio del Delphi.

No existen reglas fijas para determinar el número óptimo de rondas ni las dimensiones ideales de cada panel, aunque J. Landeta (1999) sugiere como idóneas entre 7 y 30 participantes por panel. Sin embargo, es razonable aceptar que el número de rondas idóneo está en relación con el propósito de la investigación. Cuando el objetivo del trabajo es suscitar consenso, es aconsejable realizar tantas rondas como sea necesario hasta que se produzca el acuerdo o, si no se alcanza esta situación, hasta que se observe una estabilidad estadística de las respuestas en las dos últimas rondas.

El propósito de este estudio ha sido observar en qué medida hay o no acuerdo respecto al conjunto de cuestiones sometidas a consulta.

8.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DELPHI:

La utilidad de un ejercicio Delphi depende en gran medida de la pertinencia de los objetivos planteados y de la explicitación de una serie de aspectos metodológicos que a continuación se describen.

El diseño general de la investigación, la definición de ámbitos temáticos, la elaboración de cuestionarios, así como la definición de los criterios de selección de candidatos para los paneles de expertos ha sido facilitado por el grupo de trabajo. Mediante un proceso estructurado de participación, se han combinado sesiones de trabajo con presencia física y consultas telefónicas y por correo electrónico con los componentes del grupo de Dirección. La realización de estos procesos garantiza, entre otras, las siguientes ventajas:

- a) El correcto desarrollo temático de los diversos cuestionarios dado el propósito general del ejercicio.
- b) La inteligibilidad de los enunciados que componen los cuestionarios y su neutralidad en cuanto a la eventual inducción de respuestas.
- c) El cumplimiento de los criterios de selección de los miembros de los paneles respecto a cada ámbito temático de consulta.

La consulta se ha realizado en dos rondas por decisión previa. En la segunda ronda, cada miembro del panel ha tenido la oportunidad de reconsiderar sus respuestas a la vista de su contestación inicial y la posición global del conjunto del panel al que pertenece, salvo en las cuestiones con respuestas unánimes y consensuadas en la primera ronda, cuya reconsideración se ha obviado.

Los procesos relativos a los trabajos de campo correspondientes al panel de expertos, realizados mediante procedimientos de envío, seguimiento, recordatorio y validación de

datos, han sido homogéneos en cuanto a sus protocolos de actuación y llevados a cabo por el mismo equipo de trabajo.

A efectos de interpretación y representación gráfica de los resultados, las respuestas a cada cuestión se agrupan del siguiente modo:

- a) **Unanimidad:** cuando todo el panel efectúa idéntica predicción.
- b) **Consenso:** Cuando al menos las 9/10 partes del panel realizan la misma predicción sin alcanzar la unanimidad.
- c) **Discordancia** o discrepancia se considera para el resto de situaciones posibles, es decir, cuando un mismo pronóstico no es compartido por, al menos, las 2/3 partes del panel.

8.2.1. CALENDARIO DE REALIZACIÓN:

La tabla 73 refleja la secuencia de desarrollo de la investigación. Durante los meses de abril y mayo de 2002 se precisaron los objetivos del proyecto y se definió el protocolo de la investigación. Asimismo, se procedió a la elaboración de cuestionarios, al diseño de paneles y muestras, y se elaboraron los procedimientos de gestión de la primera etapa del trabajo de campo.

En el tercer trimestre de 2002 se realizó la 1ª etapa del trabajo de campo, consistente en el envío, seguimiento, recepción, validación, registro de los cuestionarios recibidos y análisis de los datos de la 1ª ronda.

Durante los meses de octubre y noviembre se valoraron los resultados obtenidos en la 1ª etapa y se procedió a la elaboración de los cuestionarios de la siguiente ronda, cuyo trabajo de campo tuvo lugar entre diciembre y enero de 2003.

Finalmente, el análisis de datos definitivo, así como la redacción del informe técnico concluyente se realizó entre los meses de febrero y marzo de 2003.

(Tabla 73) CRONOGRAMA DEL ESTUDIO

ACTIVIDADES	2002											2003		
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
Objetivos														
Grupos de trabajo														
Protocolo														
Cuestionario 1ª etapa														
Paneles y muestras														
Trabajo de campo 1ª etapa														
Análisis 1ª etapa														
Cuestionario 2ª etapa														
Trabajo de campo 2ª etapa														
Informe final														

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. CUESTIONARIOS:

El cuestionario inicial de la 1ª ronda (ver Anexo 3) fue enviado a 30 expertos, 23 de los cuales aceptaron la invitación y lo devolvieron con sus pronósticos. El criterio elegido para decidir la formulación de las repreguntas (2ª ronda) llevó a seleccionar a la totalidad de los expertos porque, en al menos una pregunta, habían respondido fuera del consenso establecido. Un total de 17 expertos devolvió sus respuestas de la 2ª ronda.

El borrador inicial de preguntas fue consensuado con la Dirección del trabajo, quedando el cuestionario final formado por 10 preguntas cerradas, de las cuales las primeras hacen referencia a cuestiones de carácter general respecto al sector de las

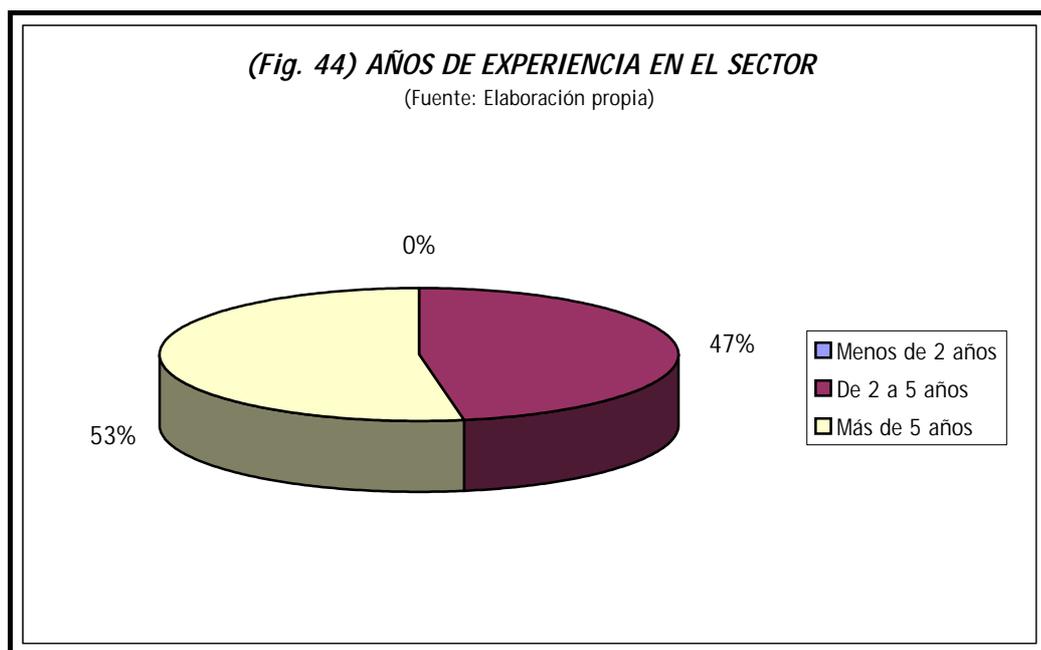
telecomunicaciones en España y el resto de aspectos particulares del segmento de “gran empresa” con motivo de identificar el grado de satisfacción/insatisfacción y las variables que influyen en su comportamiento de fidelidad con los operadores de telecomunicaciones.

El cuestionario de la 2ª ronda (ver Anexo 4) consistió en repreguntar a los expertos tan sólo en aquellas cuestiones cuyas respuestas en la primera ronda se habían desviado de las respuestas más consensuadas, con el objetivo de lograr pronósticos más homogéneos. Para ello se suministraron los resultados de la pregunta obtenidos en la primera ronda y la respuesta del experto.

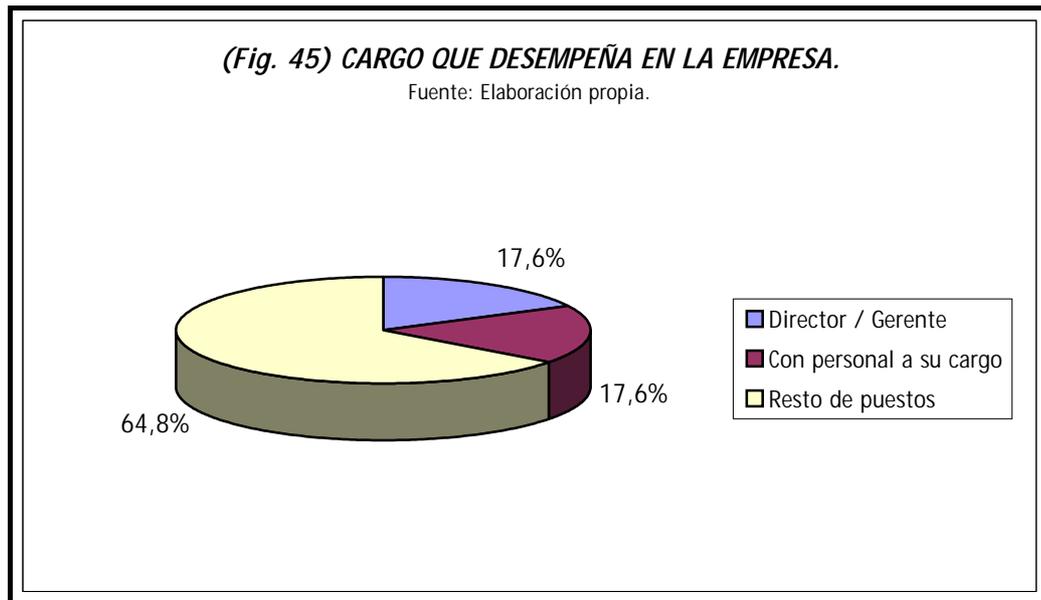
8.3. RESULTADOS DEL MODELO DELPHI.

8.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL PANEL DE EXPERTOS:

El panel de expertos que contestó el cuestionario Delphi se compuso por 17 individuos, en su mayoría hombres (88%), con experiencia demostrada en el sector (ver Figura 44) como integrantes de departamentos comerciales, de marketing y atención al cliente.



El espectro de cargos en que se desempeñaban los integrantes del panel en el momento de la encuesta fue considerablemente variado. Abarcó desde altos directivos hasta jefes de equipos y responsables comerciales con contacto directo con los clientes objeto de estudio (ver Figura 45).



La variedad en los cargos desempeñados y las áreas de especialidad es una buena garantía del pluralismo de visiones en los pronósticos. Esto hace factible que se integren perspectivas y conocimientos que se perderían en caso de haberse trabajado con un panel más homogéneo. Sin embargo, todos los integrantes del panel pertenecen a lo que genéricamente puede llamarse élites; esto es, grupos de individuos no sólo especialmente bien informados en sus áreas de actividad, sino también dotados de capacidad decisoria.

8.3.2. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

A pesar de los esfuerzos mantenidos por las autoridades competentes en materia de telecomunicaciones, se considera que no existe una competencia igualada tras cinco años de ruptura del monopolio, con una valoración consensuada del índice de apertura menor al 25% (ver Figura 46 y Tabla 74).

Este hecho evidencia las serias dificultades que están padeciendo los operadores de telecomunicaciones para intentar hacerse un hueco en un sector altamente concentrado y, por tradición, con claro liderazgo del operador dominante.

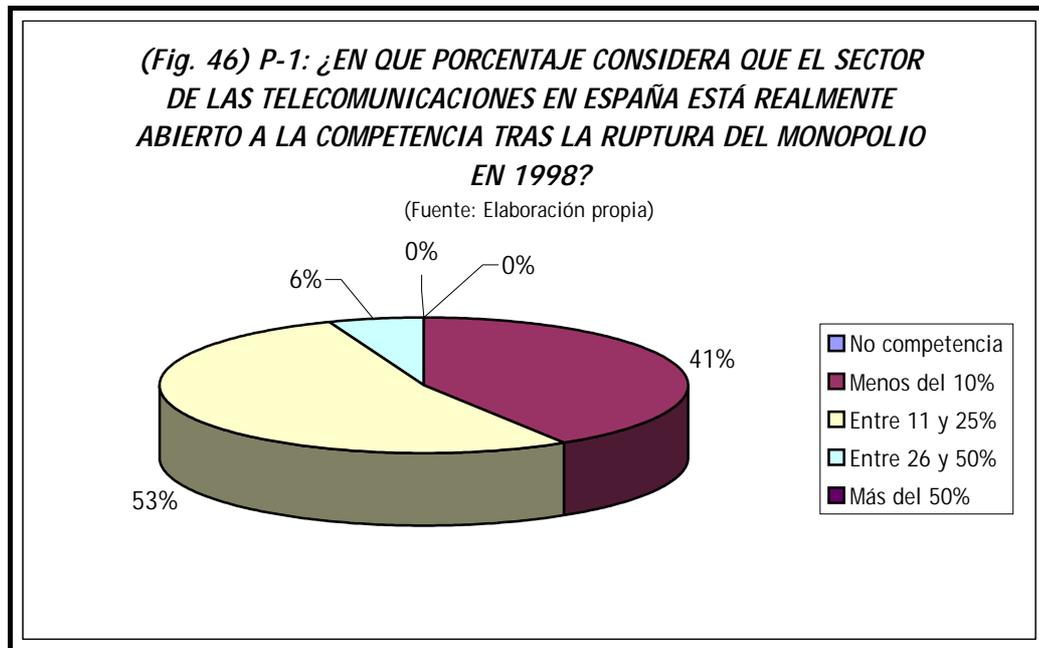
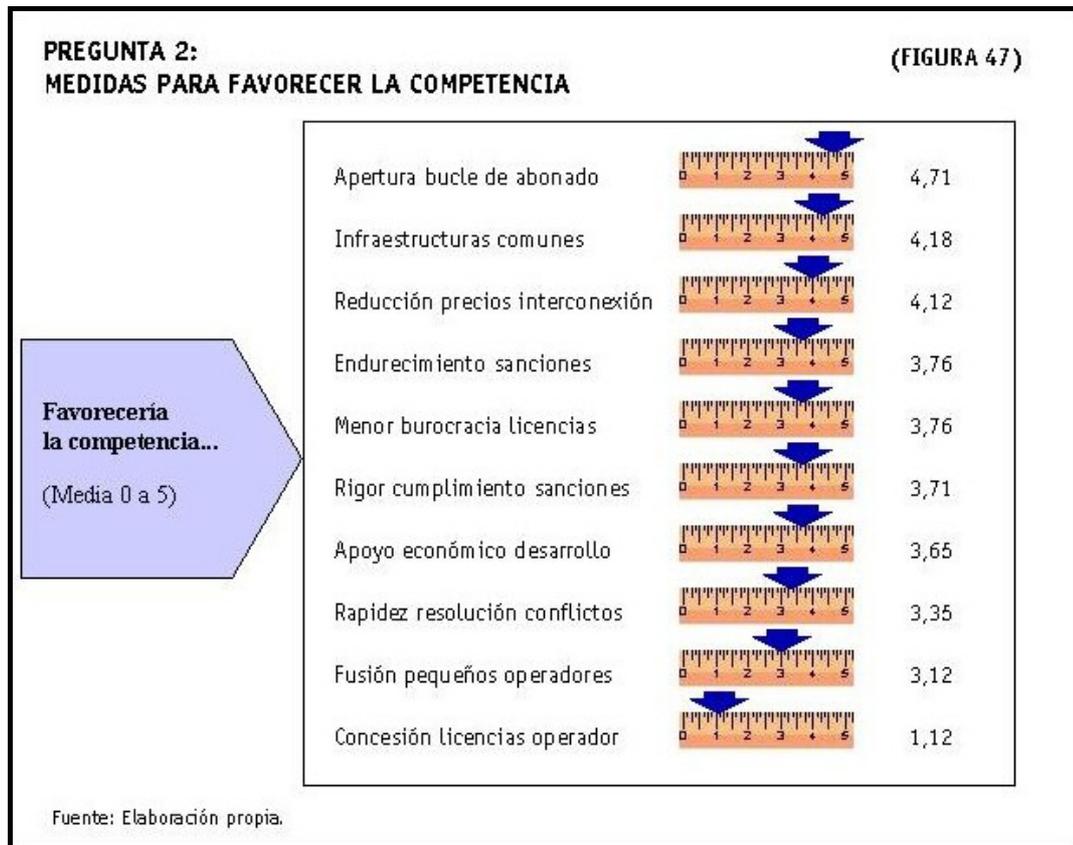


TABLA 74.- (PREGUNTA 1) ¿EN QUÉ PORCENTAJE CONSIDERA QUE EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA ESTÁ REALMENTE ABIERTO A LA COMPETENCIA TRAS LA RUPTURA DEL MONOPOLIO EN 1998?

	<i>Porcentaje</i>	<i>% Acumulado</i>
No competencia	0,0%	0,0%
Menos del 10%	41,2%	41,2%
Entre el 11 y 25%	52,9%	94,1%
Entre el 26 y 50%	5,9%	100%
Más del 100%	0,0%	100%
TOTAL Panel	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La apertura del bucle de abonado se considera clave a la hora de valorar si realmente existe competencia en el sector (ver Figura 47 y Tabla 75). El bucle de abonado es el último tramo de cobre que une la central telefónica con el domicilio del usuario, y su cesión de uso a otros operadores permite acabar con el monopolio de Telefónica en acceso local y, principalmente en el de los servicios de banda ancha (ADSL).



A este respecto, en abril de 2002 se aprobó la segunda Oferta de acceso al Bucle de Abonado (OBA) y, con la colaboración de los operadores interesados, ha logrado romper el escepticismo sobre esa forma de competir en el acceso, tras las indicaciones de la Comisión Europea de impulsar la competencia en ese aspecto. Aunque nos encontramos en la actualidad en niveles similares a los de Francia o Reino Unido, aún estamos a enorme distancia de los 100.000 bucles desagregados en Italia (CMT, 2001).

Pese al escaso número, destaca la tasa de crecimiento de bucles desagregados que se viene registrando desde el pasado mes de julio y que alcanza porcentajes de aumento de entre el 30 y el 40% mensuales. Esas cifras son significativas si se tiene en cuenta la prudencia con la que los operadores se están enfrentando a las nuevas posibilidades de negocios que ofrece el bucle desagregado, a pesar de las fuertes exigencias financieras que exige cualquier proyecto de este tipo y la grave crisis por la que atraviesa el sector.

Otros aspectos destacados en este estudio son la necesidad de favorecer planes de desarrollo compartido de infraestructuras de telecomunicaciones entre los distintos operadores, así como la reducción de los precios de interconexión establecidos. Cuando se liberaliza el mercado de despliegue de infraestructuras, permitiendo que todos aquellos agentes que lo deseen construyan sus propias redes, es esencial asegurar, en beneficio de los ciudadanos, que todos los usuarios puedan comunicarse con otros, independientemente de la red que estén utilizando, al mismo tiempo que actúa como un elemento que facilita la introducción de la competencia en la mercado. Estas medidas favorecerían el poner a disposición de los operadores entrantes parte de las infraestructuras ya desplegadas por el operador establecido, o bien, reduciría los costes de despliegue al realizar construcciones compartidas de infraestructuras en la vía pública y en el interior de los inmuebles.

TABLA 75.- (PREGUNTA 2) VALORE DEL 0 AL 5 LAS SIGUIENTES MEDIDAS PARA FAVORECER LA COMPETENCIA EN EL SECTOR DE LA TELECOMUNICACIONES. (0 = muy negativa, 5 = muy positiva).		
1. APERTURA DEL BUCLE DE ABONADO		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	29,4%	29,4%
2. Algo negativa	0,0%	29,4%
3. Poco positiva	0,0%	29,4%
4. Bastante positiva	0,0%	29,4%
5. Muy positiva	70,6%	100%
2. REDUCCIÓN EN PRECIOS INTERCONEXIÓN		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	0,0%	0,0%
2. Algo negativa	0,0%	0,0%
3. Poco positiva	23,5%	23,5%
4. Bastante positiva	41,2%	64,7%
5. Muy positiva	35,3%	100%
3. CONCESIÓN MAYOR NÚMERO DE LICENCIAS DE OPERADOR		
0. Muy negativa	35,3%	35,3%
1. Bastante negativa	17,6%	52,9%
2. Algo negativa	47,1%	100%
3. Poco positiva	0,0%	100%
4. Bastante positiva	0,0%	100%
5. Muy positiva	0,0%	100%
4. CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA MEDIANTE FUSIÓN PEQUEÑOS OPERADORES		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	11,8%	11,8%
2. Algo negativa	11,8%	23,5%
3. Poco positiva	35,3%	58,8%
4. Bastante positiva	35,3%	94,1%
5. Muy positiva	5,9%	100%

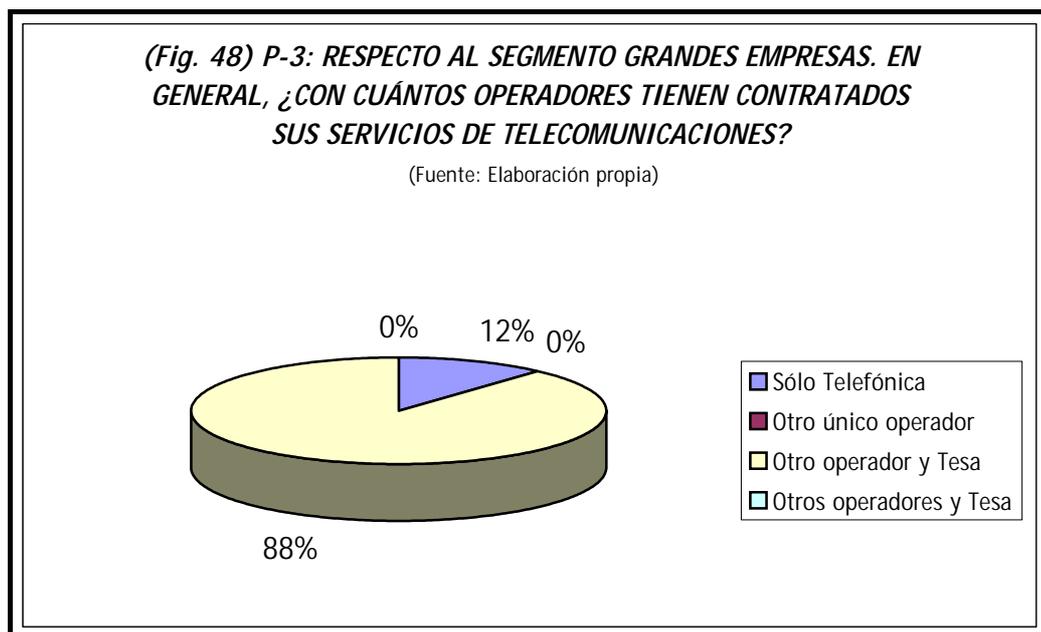
5. APOYO ECONÓMICO PARA DESARROLLO NUEVAS TECNOLOGÍAS E INFRAESTRUCTURAS PROPIAS		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	0,0%	0,0%
2. Algo negativa	0,0%	0,0%
3. Poco positiva	41,2%	41,2%
4. Bastante positiva	52,9%	94,1%
5. Muy positiva	5,9%	100%
6. MAYOR RAPIDEZ EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LEGALES ENTRE OPERADORES		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	0,0%	0,0%
2. Algo negativa	23,5%	23,5%
3. Poco positiva	23,5%	47,1%
4. Bastante positiva	47,1%	94,1%
5. Muy positiva	5,9%	100%
7. MAYOR RIGOR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS SANCIONES IMPUESTAS		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	0,0%	0,0%
2. Algo negativa	5,9%	5,9%
3. Poco positiva	47,1%	52,9%
4. Bastante positiva	17,6%	70,6%
5. Muy positiva	29,4%	100%
8. ENDURECIMIENTO DE LAS SANCIONES POR ACTOS DE COMPETENCIA DESLEAL		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	0,0%	0,0%
2. Algo negativa	0,0%	0,0%
3. Poco positiva	35,3%	35,3%
4. Bastante positiva	52,9%	88,2%
5. Muy positiva	11,8%	100%
9. MENOR BUROCRACIA EN LA OBTENCIÓN DE LICENCIAS DE OBRA		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	0,0%	0,0%
2. Algo negativa	0,0%	0,0%
3. Poco positiva	58,8%	58,8%
4. Bastante positiva	5,9%	64,7%
5. Muy positiva	35,3%	100%
10. FAVORECER PLANES DESARROLLO COMPARTIDO DE INFRAESTRUCTURAS COMUNES OPERADORES		
0. Muy negativa	0,0%	0,0%
1. Bastante negativa	0,0%	0,0%
2. Algo negativa	0,0%	0,0%
3. Poco positiva	29,4%	29,4%
4. Bastante positiva	23,5%	52,9%
5. Muy positiva	47,1%	100%
Fuente: Elaboración propia.		

En un segundo nivel de prioridades se consideran las medidas relativas al ámbito normativo, tanto por actos de competencia desleal, con el endurecimiento y mayor rigor en el cumplimiento de las sanciones impuestas a los operadores infractores, como por la necesidad de aligerar la carga burocrática impuesta por los organismos municipales para

la concesión de licencias de obra, y la eliminación de barreras legales que limiten la capacidad de los operadores para fusionarse con el fin de ser realmente competitivos frente al operador líder. Por el contrario, no se valoraría como positiva la concesión de más licencias para favorecer la entrada de nuevos participantes en el mercado.

8.3.3. COMPORTAMIENTO DE LAS GRANDES EMPRESAS EN MATERIA DE TELECOMUNICACIONES.

Entre los distintos perfiles de consumidores identificados para este mercado, es el segmento "gran empresa" el más valorado para los operadores por el potencial que supone atacar un mercado que, a pesar de su reducido número (sólo representa un 0,1% del total de clientes), concentra el 22,6% de los ingresos facturados.

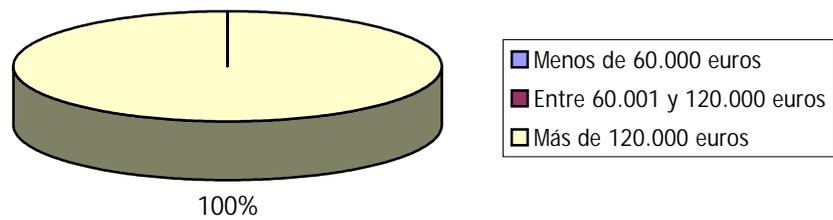


Se considera que anualmente cada uno de estos clientes puede destinar más de 120.000 euros al mantenimiento de sus comunicaciones a nivel global (telefonía fija, móvil, datos e internet), lo que muestra la criticidad del buen funcionamiento de este tipo de servicios en el desarrollo de su actividad comercial (ver Figura 49).

(Fig. 49) P-4: ¿A CUÁNTO PODRÍA ASCENDER APROXIMADAMENTE EL GASTO ANUAL EN TELECOMUNICACIONES DE UNA GRAN EMPRESA, INCLUYENDO TELEFONÍA FIJA, MÓVIL, DATOS E INTERNET?

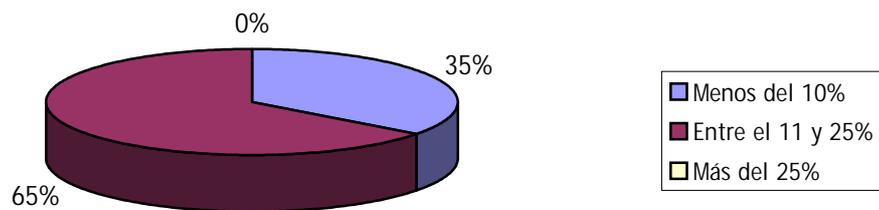
(Fuente: Elaboración propia)

Unanimidad de opinión



(Fig. 50) P-5: DE ESTE GASTO TOTAL, ¿QUÉ PORCENTAJE CORRESPONDERIA A LOS SERVICIOS CONTRATADOS CON OTROS OPERADORES DISTINTOS DE TELEFÓNICA?

(Fuente: Elaboración propia)



Por regla general, estos grandes demandantes mantienen una postura proactiva hacia la liberalización del sector con la no concesión de la totalidad de sus comunicaciones a un único operador (el 88% trabaja con otro operador además de Telefónica) (ver Figura 48).

Sin embargo, sólo un pequeña parte de su consumo es cedido a operadores alternativos (no superior al 25% del gasto total anual), manteniendo en cierto modo su dependencia con el operador dominante (ver Figura 50 y Tabla 76).

TABLA 76.- (PREGUNTA 5) ¿DE ESTE GASTO TOTAL, ¿QUÉ PORCENTAJE APROXIMADO CORRESPONDERÍA A LOS SERVICIOS CONTRATADOS CON OTROS OPERADORES DISTINTOS DE TELEFÓNICA?		
	Porcentaje	% Acumulado
Nada	0,0%	0,0%
Menos del 10%	35,3%	35,3%
Entre el 11 y el 25%	64,7%	100%
Más del 25%	0,0%	100%
Más del 100%	0,0%	100%
TOTAL Panel	100%	100%
Fuente: Elaboración propia.		

El principal motivo por el que estarían dispuestos a cambiar de operador sería por una rebaja importante en los precios aplicables (76,5%), debido al elevado gasto que para este tipo de clientes supone esta partida en su cuenta de resultados, lo que no supone no poder garantizar los niveles de calidad del servicio.

También estarían receptivos ante la posibilidad de que un único operador gestionara la totalidad de sus servicios (voz fija, móvil, datos e internet), evitando tener que contar con una empresa especializada para cada mercado. Sin embargo, y aunque suene paradójico, consideran atractiva la posibilidad de diversificar el riesgo que supone trabajar con un único operador, lo que asumen como su asignatura pendiente.

En un segundo plano quedan otros factores relativos a mejorar los servicios de atención al cliente, mantenerse a la vanguardia en cuanto a desarrollo de nuevas tecnologías o potenciar la imagen del operador en el sector (Ver Figura 51 y Tabla 77).

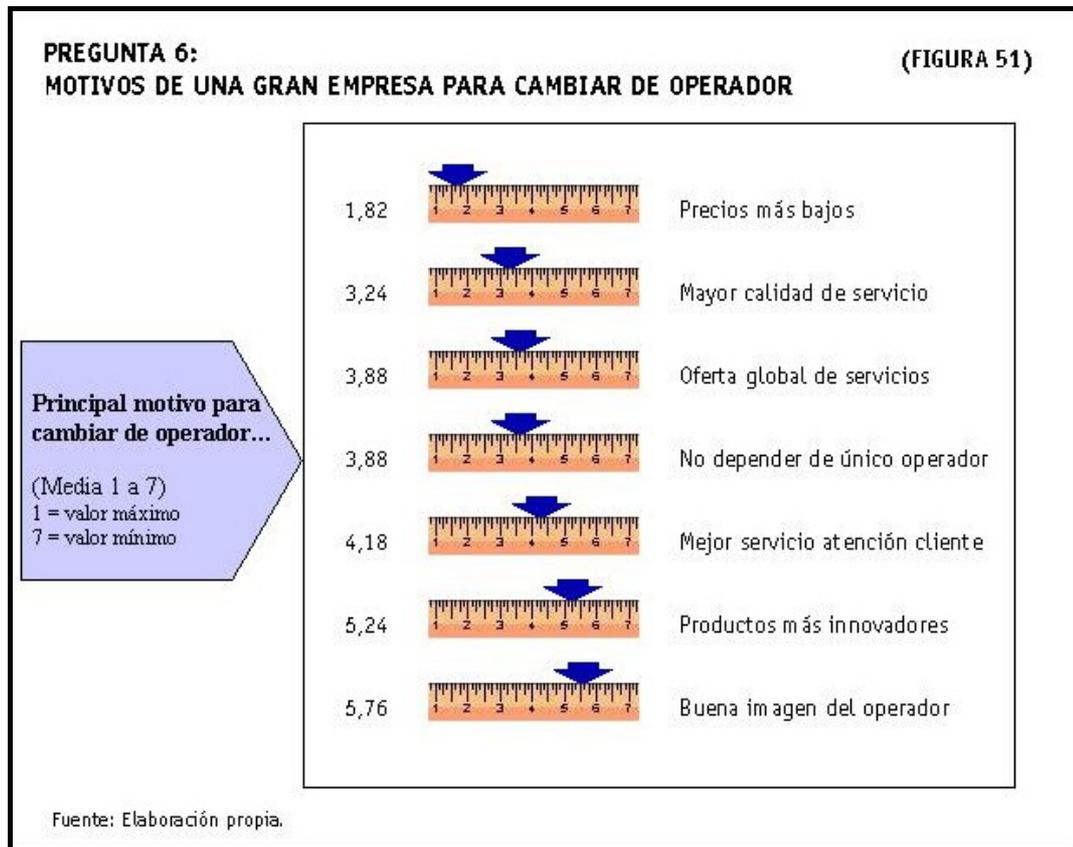


TABLA 77.- (PREGUNTA 6) CLASIFIQUE LOS SIGUIENTES POSIBLES MOTIVOS DE UNA GRAN EMPRESA PARA CAMBIAR DE OPERADOR, SEGÚN GRADO DE IMPORTANCIA (1 = la más importante, 7 = la menos importante).

1. DEJAR DE DEPENDER DE UN SOLO OPERADOR	Porcentaje	% Acumulado
1. La más importante	11,8%	11,8%
2. Muy importante	29,4%	41,2%
3. Bastante importante	11,8%	52,9%
4. Importante	5,9%	58,8%
5. Algo importante	11,8%	70,6%
6. Poco importante	5,9%	76,5%
7. La menos importante	23,5%	100%
2. PRECIOS MÁS BAJOS		
1. La más importante	76,5%	76,5%
2. Muy importante	11,8%	88,2%
3. Bastante importante	0,0%	88,2%
4. Importante	0,0%	88,2%
5. Algo importante	0,0%	88,2%
6. Poco importante	0,0%	88,2%
7. La menos importante	11,8%	100%
3. MAYOR CALIDAD DE SERVICIOS		
1. La más importante	5,9%	5,9%
2. Muy importante	23,5%	29,4%

3. Bastante importante	41,2%	70,6%
4. Importante	11,8%	82,4%
5. Algo importante	11,8%	94,1%
6. Poco importante	0,0%	94,1%
7. La menos importante	5,9%	100%
4. BUENA IMAGEN DEL OPERADOR EN EL SECTOR		
1. La más importante	0,0%	0,0%
2. Muy importante	0,0%	0,0%
3. Bastante importante	0,0%	0,0%
4. Importante	11,8%	11,8%
5. Algo importante	23,5%	35,3%
6. Poco importante	41,2%	76,5%
7. La menos importante	23,5%	100%
5. MEJOR SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
1. La más importante	0,0%	0,0%
2. Muy importante	5,9%	5,9%
3. Bastante importante	17,6%	23,5%
4. Importante	41,2%	64,7%
5. Algo importante	23,5%	88,2%
6. Poco importante	11,8%	100%
7. La menos importante	0,0%	100%
6. DISPONIBILIDAD DE UNA OFERTA GLOBAL DE SERVICIOS		
1. La más importante	5,9%	5,9%
2. Muy importante	23,5%	29,4%
3. Bastante importante	23,5%	52,9%
4. Importante	11,8%	64,7%
5. Algo importante	5,9%	70,6%
6. Poco importante	17,6%	88,2%
7. La menos importante	11,8%	100%
7. TECNOLOGÍA Y PRODUCTOS MÁS INNOVADORES		
1. La más importante	0,0%	0,0%
2. Muy importante	5,9%	5,9%
3. Bastante importante	5,9%	11,8%
4. Importante	17,6%	29,4%
5. Algo importante	23,5%	52,9%
6. Poco importante	23,5%	76,5%
7. La menos importante	23,5%	100%
Fuente: Elaboración propia.		

Por el contrario, a la hora de valorar los motivos para no cambiar de operador, el temor a asumir nuevos riesgos y los costes en los que se incurrirían, de forma gratuita, hasta la puesta en marcha de los servicios con el nuevo proveedor (construcción de nueva infraestructura, sustitución de los equipos de telecomunicaciones, cortes programados del servicio, etc.), destaca como la principal barrera que tienen que superar las grandes empresas para dar el paso en un aspecto tan delicado como son las comunicaciones (ver

Figura 52 y Tabla 78). Los clientes fieles son aquellos a quienes les supone un gran esfuerzo cambiar de operador. En otras palabras, la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un producto o por una determinada marca, sino que también es consecuencia directa de los costes asociados que suponen el cambiar a la competencia. Por tanto, si el operador incrementa el coste que supone a sus clientes cambiarse a la competencia, aumentará su fidelidad, creando un valor duradero y rentable en la relación. Sin embargo, no siempre es tan dificultoso o costoso cambiar entre operadores, pues dependerá primero del tipo de producto o servicio y, en segundo lugar, de las barreras de cambio que pueda implantar el operador.

Otra importante barrera de salida es el hecho de que el operador consiga mantener satisfechos a sus clientes de forma continuada, lo que impide que éstos valoren alternativas comerciales.

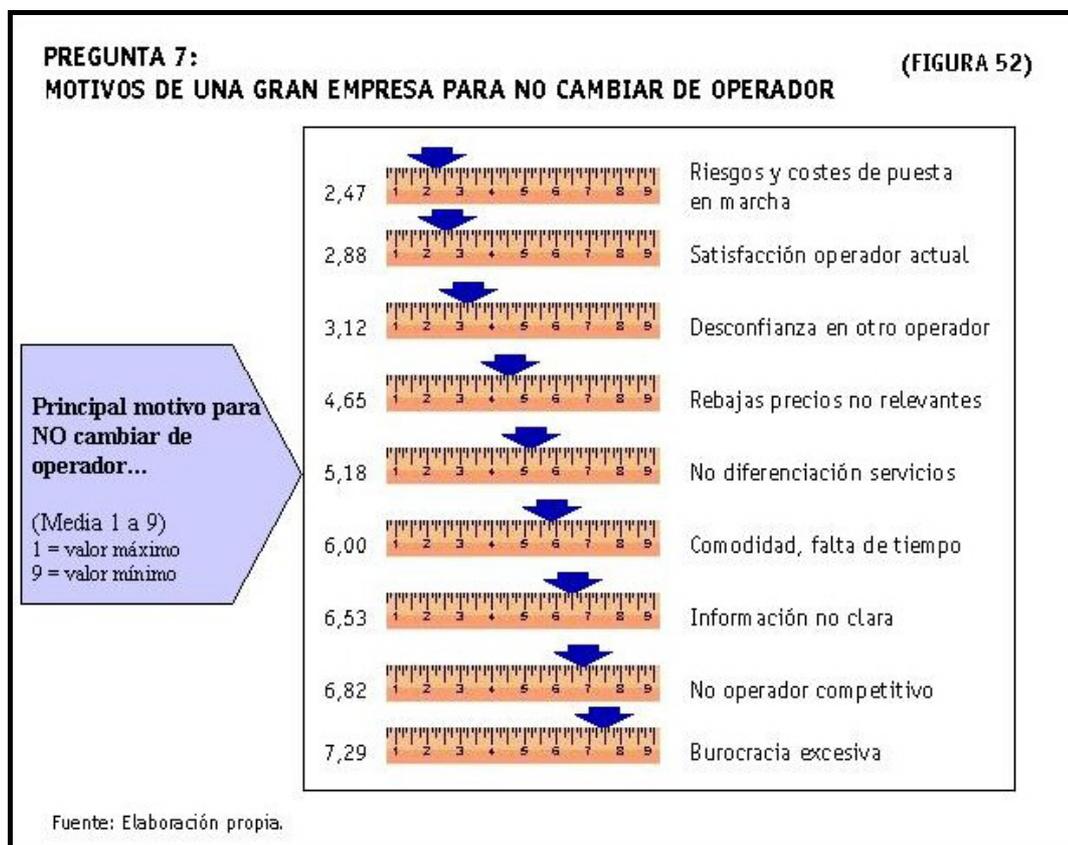


TABLA 78. - (PREGUNTA 7) CLASIFIQUE LAS SIGUIENTES POSIBLES RAZONES DE UNA GRAN EMPRESA PARA NO CAMBIAR DE OPERADOR, SEGÚN GRADO DE IMPORTANCIA (1 = la más importante, 9 = la menos importante).		
1. SATISFACCIÓN CON SU OPERADOR ACTUAL	Porcentaje	% Acumulado
Nivel 1. La más importante	35,3%	35,3%
Nivel 2.	23,5%	58,8%
Nivel 3.	0,0%	58,8%
Nivel 4. Importante	17,6%	76,5%
Nivel 5.	11,8%	88,2%
Nivel 6.	5,9%	94,1%
Nivel 7.	5,9%	100%
Nivel 8.	0,0%	100%
Nivel 9. La menos importante	0,0%	100%
2. POR COMODIDAD, FALTA DE TIEMPO		
Nivel 1. La más importante	11,8%	11,8%
Nivel 2.	0,0%	11,8%
Nivel 3.	17,6%	29,4%
Nivel 4. Importante	5,9%	35,3%
Nivel 5.	5,9%	41,2%
Nivel 6.	0,0%	41,2%
Nivel 7.	11,8%	52,9%
Nivel 8.	23,5%	76,5%
Nivel 9. La menos importante	23,5%	100%
3. DESCONFIANZA EN EL SERVICIO DE OTROS OPERADORES		
Nivel 1. La más importante	11,8%	11,8%
Nivel 2.	29,4%	41,2%
Nivel 3.	35,3%	76,5%
Nivel 4. Importante	0,0%	76,5%
Nivel 5.	5,9%	82,4%
Nivel 6.	17,6%	100%
Nivel 7.	0,0%	100%
Nivel 8.	0,0%	100%
Nivel 9. La menos importante	0,0%	100%
4. FALTA DE INFORMACIÓN CLARA DE OTROS OPERADORES		
Nivel 1. La más importante	0,0%	0,0%
Nivel 2.	5,9%	5,9%
Nivel 3.	0,0%	5,9%
Nivel 4. Importante	5,9%	11,8%
Nivel 5.	23,5%	35,3%
Nivel 6.	0,0%	35,3%
Nivel 7.	35,3%	70,6%
Nivel 8.	11,8%	82,4%
Nivel 9. La menos importante	17,6%	100%
5. EXCESIVA BUROCRACIA		
Nivel 1. La más importante	0,0%	0,0%
Nivel 2.	0,0%	0,0%
Nivel 3.	5,9%	5,9%
Nivel 4. Importante	0,0%	5,9%
Nivel 5.	11,8%	17,6%
Nivel 6.	5,9%	23,5%

Nivel 7.	17,6%	41,2%
Nivel 8.	35,3%	76,5%
Nivel 9. La menos importante	23,5%	100%
6. NO INCURRIR EN NUEVOS RIESGOS Y COSTES DE PUESTA EN MARCHA		
Nivel 1. La más importante	41,2%	41,2%
Nivel 2.	17,6%	58,8%
Nivel 3.	17,6%	76,5%
Nivel 4. Importante	11,8%	88,2%
Nivel 5.	0,0%	88,2%
Nivel 6.	11,8%	100%
Nivel 7.	0,0%	100%
Nivel 8.	0,0%	100%
Nivel 9. La menos importante	0,0%	100%
7. OFERTA DE SERVICIOS MÁS DIFERENCIADOS		
Nivel 1. La más importante	0,0%	0,0%
Nivel 2.	0,0%	0,0%
Nivel 3.	17,6%	17,6%
Nivel 4. Importante	23,5%	41,2%
Nivel 5.	11,8%	52,9%
Nivel 6.	29,4%	82,4%
Nivel 7.	5,9%	88,2%
Nivel 8.	11,8%	100%
Nivel 9. La menos importante	0,0%	100%
8. REBAJAS DE PRECIOS POCO SIGNIFICATIVAS		
Nivel 1. La más importante	5,9%	5,9%
Nivel 2.	17,6%	23,5%
Nivel 3.	23,5%	47,1%
Nivel 4. Importante	23,5%	70,6%
Nivel 5.	11,8%	82,4%
Nivel 6.	0,0%	82,4%
Nivel 7.	0,0%	82,4%
Nivel 8.	17,6%	100%
Nivel 9. La menos importante	0,0%	100%
9. NO EXISTIR OTRO OPERADOR REALMENTE COMPETITIVO		
Nivel 1. La más importante	0,0%	0,0%
Nivel 2.	0,0%	0,0%
Nivel 3.	5,9%	5,9%
Nivel 4. Importante	11,8%	17,6%
Nivel 5.	5,9%	23,5%
Nivel 6.	17,6%	41,2%
Nivel 7.	23,5%	64,7%
Nivel 8.	0,0%	64,7%
Nivel 9. La menos importante	35,3%	100%
Fuente: Elaboración propia.		

Además, si se tiene en cuenta el caos que se vive en el sector, con motivo de los constantes ataques a los que se ven sometidas las empresas por parte de los operadores para lograr arrebatarse un nuevo cliente a la competencia, sumada a la fuerte crisis, que ha provocado numerosas dudas acerca de la viabilidad económica de los proyectos

empresariales llevados a cabo por los operadores para meterse en el mercado, generan un grado de incertidumbre que favorece la desconfianza hacia el buen funcionamiento de otros oferentes distintos al dominante. Si bien es cierto que un determinado nivel de confianza es necesario para conseguir cualquier intercambio en el mercado, aún es más cierto que la confianza se convierte en un factor crítico para establecer relaciones de continuidad.

La falta de una política comercial suficientemente agresiva en materia de precios, y la homogeneidad de las tecnologías y productos ofertados también resta dinamismo al sector.

8.3.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE FIDELIZACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS.

Para la identificación de los factores clave de la fidelización de una gran empresa, se han valorado tanto las respuestas directas de los panelistas a las cuestiones formuladas en el estudio Delphi, como el resultado del análisis gráfico de un modelo matricial desarrollado a través de AHP en base a esta misma información.

En un primer análisis, y tras el tratamiento estadístico de las respuestas de los expertos (ver Figuras 53 y 54), el estudio Delphi revela que el hecho de otorgar prioridad máxima a la calidad de los servicios ofrecidos a las grandes empresas, como concepto global, es el principal factor fidelizador para asegurar una cierta estabilidad en las relaciones comerciales con los operadores de telecomunicaciones.

Más concretamente, destaca la importancia de cuidar aspectos relativos a la mejora de la eficacia y rapidez en la resolución de los posibles problemas o incidencias surgidas a lo largo del proceso de compra o con motivo de la demora en los plazos de entrega de los servicios contratados, conceptos que conforman la calidad técnica y que podrían englobarse dentro del término genérico de "calidad de servicio".

La fidelidad tiende a crecer si después de un queja el operador reacciona rápidamente y, además, utiliza una forma de comunicación directa frente a un contacto por escrito.

Puede ser más leal un cliente que ha tenido problemas, cuya queja fue resuelta y se le ha notificado por teléfono, comprobando que ha quedado satisfecho, que un cliente que no ha tenido ningún problema y que está también satisfecho. En este entorno la capacidad de respuesta es crítica y los tiempos de respuesta marcan la diferencia entre un servicio técnico de calidad y otro percibido como deficiente. Del mismo modo, la estabilidad en las relaciones con proveedores es crucial para mejorar la propia capacidad de respuesta.

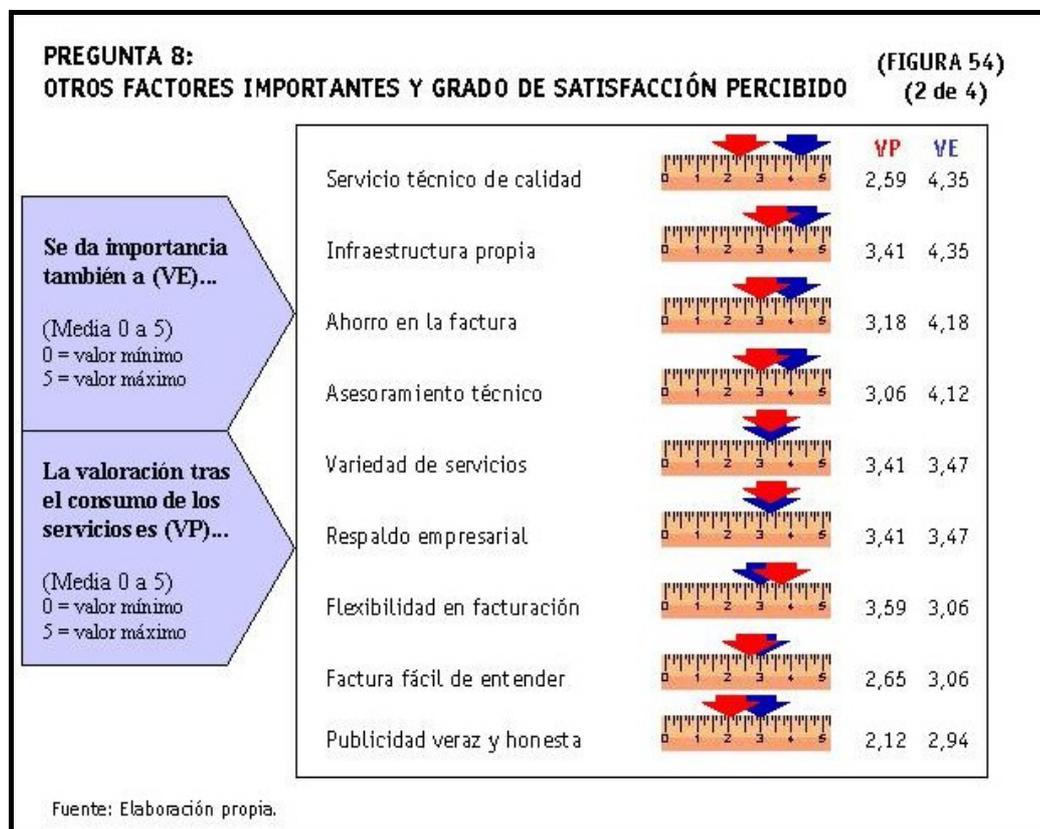
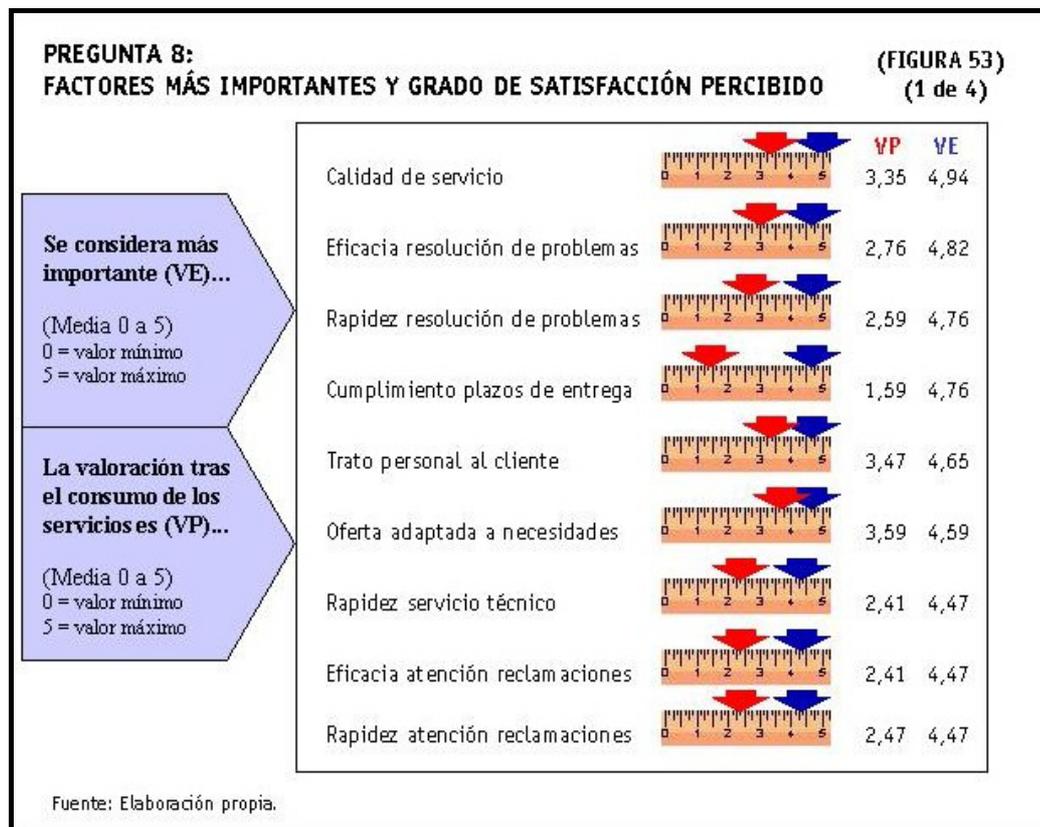
Respecto a aspectos relativos a la calidad funcional, la gran empresa requiere de un trato individualizado por parte del proveedor, o al menos percibido como tal, al mismo tiempo que demanda servicios específicos para satisfacer sus necesidades concretas, huyendo de los productos paquetizados.

En un segundo plano, se encuentran variables de carácter económico, sin mostrar especial interés en el ahorro real resultante de la negociación con el operador y la flexibilidad en la facturación, único aspecto en el que este tipo de consumidores admiten estar satisfechos.

En cuanto al grado de satisfacción (ver Figura 55 y 56), aquellas variables más importantes y que mayor valor tienen para estos clientes también son aquellas que le generan una mayor insatisfacción, sobre todo por el incumplimiento de los plazos de entrega de los servicios hasta su puesta en funcionamiento, principal punto débil para la generalidad de los operadores. El cliente puede entender que los tiempos de provisión sean amplios con motivo de la concesión de licencias municipales y otros aspectos burocráticos que dificultan la construcción, pero de ningún modo admite que se produzcan retrasos respecto a las fechas en las que el operador se haya comprometido a dar el servicio.

Respecto al análisis matricial, el árbol jerárquico del AHP construido para este modelo está compuesto por 4 criterios principales (ver Figura 57):

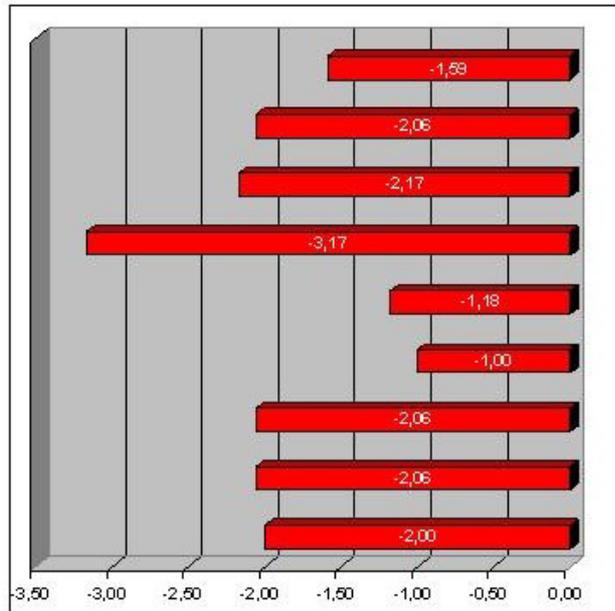
- a) **Importancia:** valoración que una gran empresa otorga a cada variable estudiada, según su grado de importancia (valor esperado antes de la compra).



**PREGUNTA 8:
PRINCIPALES FACTORES: SATISFACCIÓN NETA**

**(FIGURA 55)
(3 de 4)**

**VE - VP ≥ 0 Satisfacción
< 0 Insatisfacción**



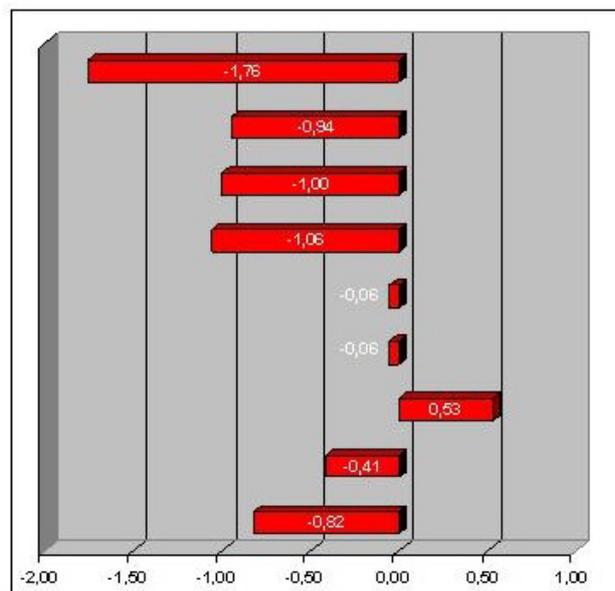
Fuente: Elaboración propia.

Calidad de servicio
Eficacia resolución de problemas
Rapidez resolución de problemas
Cumplimiento plazos de entrega
Trato personal al cliente
Oferta adaptada a necesidades
Rapidez servicio técnico
Eficacia atención reclamaciones
Rapidez atención reclamaciones

**PREGUNTA 8:
OTROS FACTORES: SATISFACCIÓN NETA**

**(FIGURA 56)
(4 de 4)**

**VE - VP ≥ 0 Satisfacción
< 0 Insatisfacción**



Fuente: Elaboración propia.

Servicio técnico de calidad
Infraestructura propia
Ahorro en la factura
Asesoramiento técnico
Variedad de servicios
Respaldo empresarial
Flexibilidad en facturación
Factura fácil de entender
Publicidad veraz y honesta

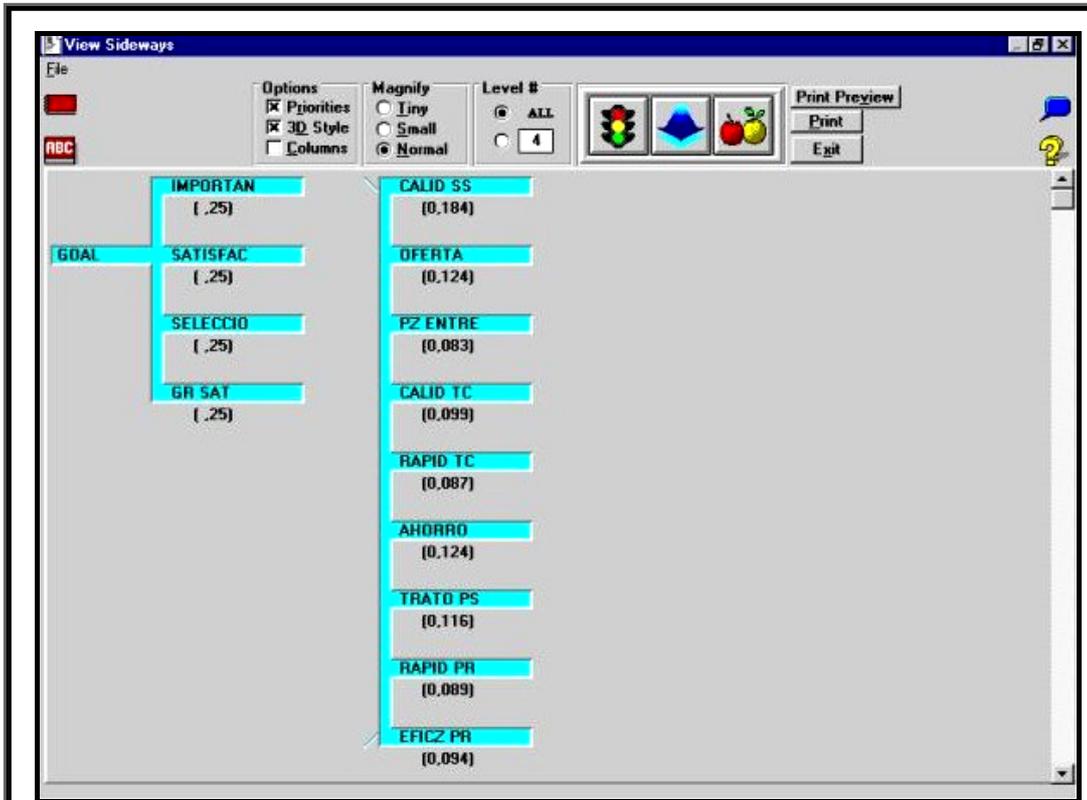
- b) **Satisfacción:** valoración que una gran empresa otorga a cada variable estudiada según el grado de satisfacción percibido (valor percibido después de la compra).
- c) **Selección:** Selección y jerarquización de las variables que más satisfacción producen a una gran empresa.
- d) **Grado de Satisfacción:** Diferencia entre el valor esperado y el valor percibido. Un valor positivo supone un sentimiento de satisfacción por parte del cliente, mientras que un valor negativo generará un estado de insatisfacción al no cumplir las expectativas creadas.

De entre las 18 variables incorporadas en el desarrollo del cuestionario (pregunta 8), sólo se incluirán, como alternativas del modelo, las principales variables seleccionadas por los panelistas en base al resultado de la pregunta 9 del estudio.

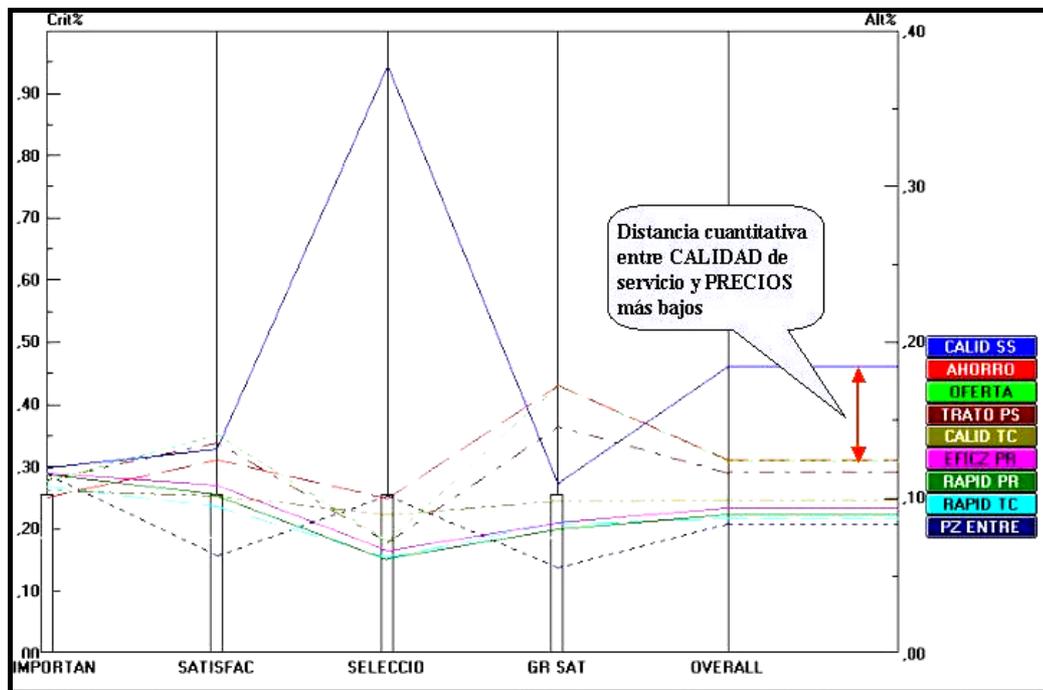
El resultado global del análisis AHP (ver Figura 58), muestra cómo la gran empresa continúa anteponiendo la calidad al precio, a pesar de ser éste el principal motivo por el que estaría dispuesto a escuchar tentadoras ofertas de la competencia. Además, la notable distancia existente entre la posición del resultado de la calidad del servicio, como principal factor fidelizador, respecto al de la variable precio, con factor secundario más próximo, es directamente proporcional a la diferencia real de estas variables en las preferencias de los consumidores objeto de estudio.

Valoran la figura del operador global, capaz de ofrecer una solución que le permita gestionar sus comunicaciones de forma integral y personalizada, sin descuidar la calidad del servicio recibido, no sólo basada en el mero cumplimiento de una serie de especificaciones de carácter técnico, sino también en otras variables de carácter comercial que fundamentan el amplio concepto de calidad.

La principal debilidad de los operadores entrantes es el servicio postventa, percibido como deficiente, fundamentalmente por el incumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente a la firma del contrato, y la falta de dinamismo y eficacia de los recursos técnicos desplegados ante las posibles incidencias surgidas en la provisión o mantenimiento del servicio, como puede verse en las Figuras 59 y 60.

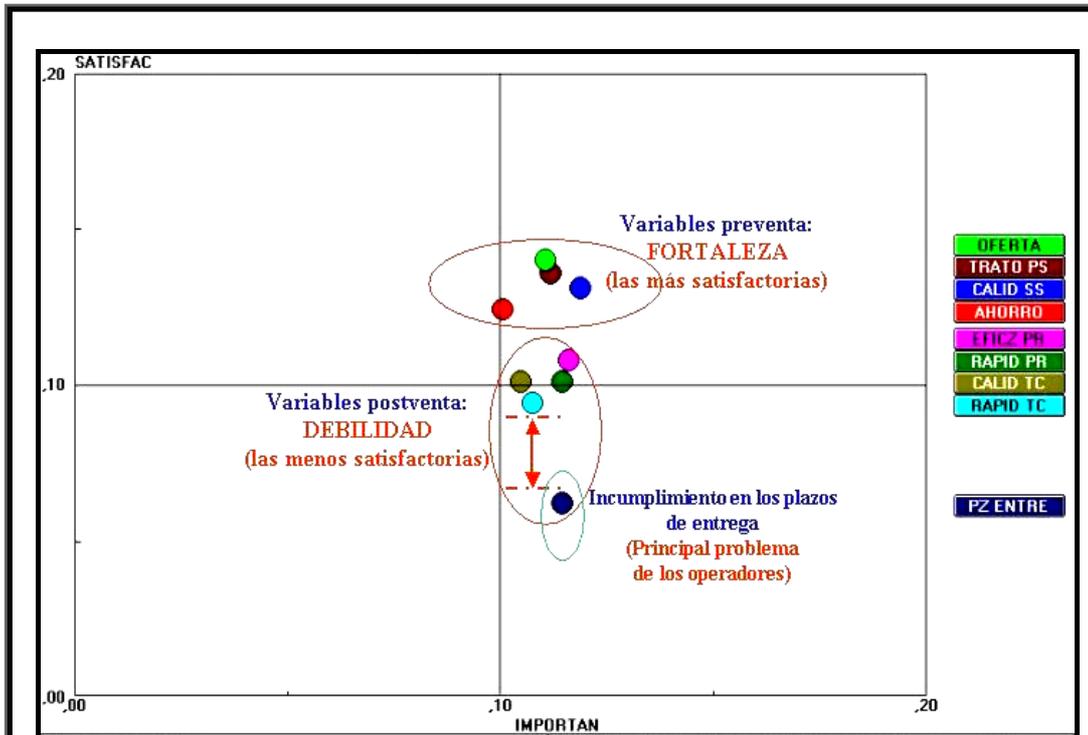


(Fig. 57) Arbol jerárquico del modelo Delphi.

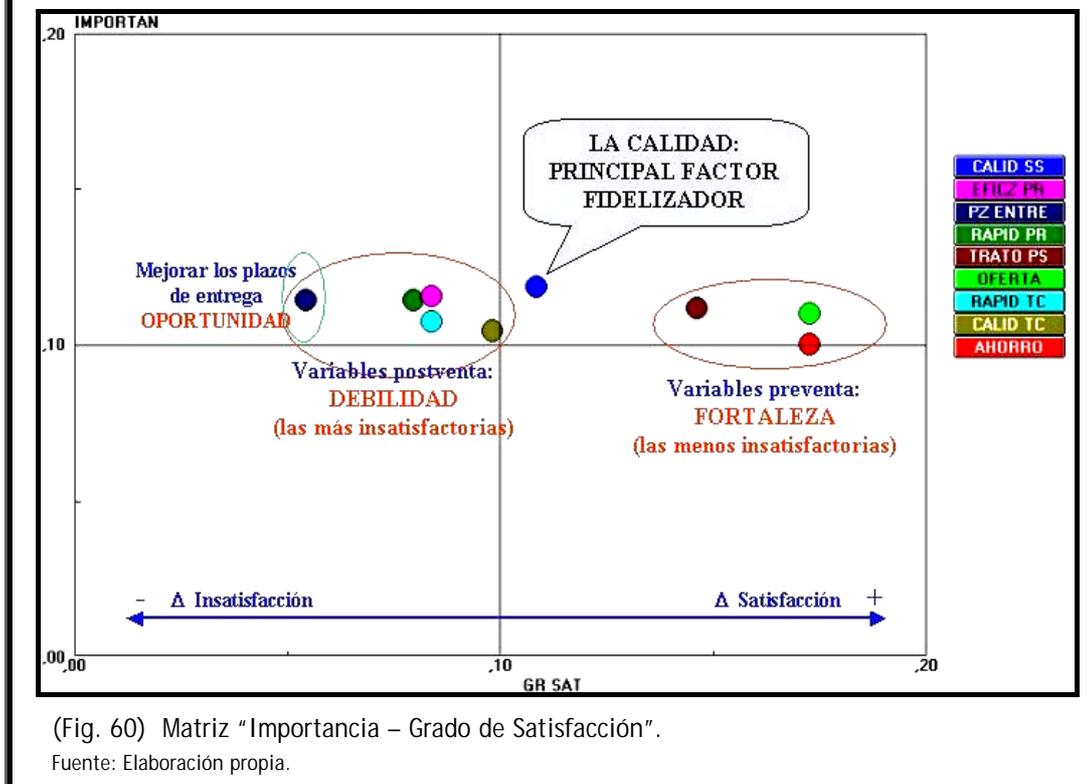


(Fig. 58) Resultado global del modelo Delphi.

Fuente: Elaboración propia



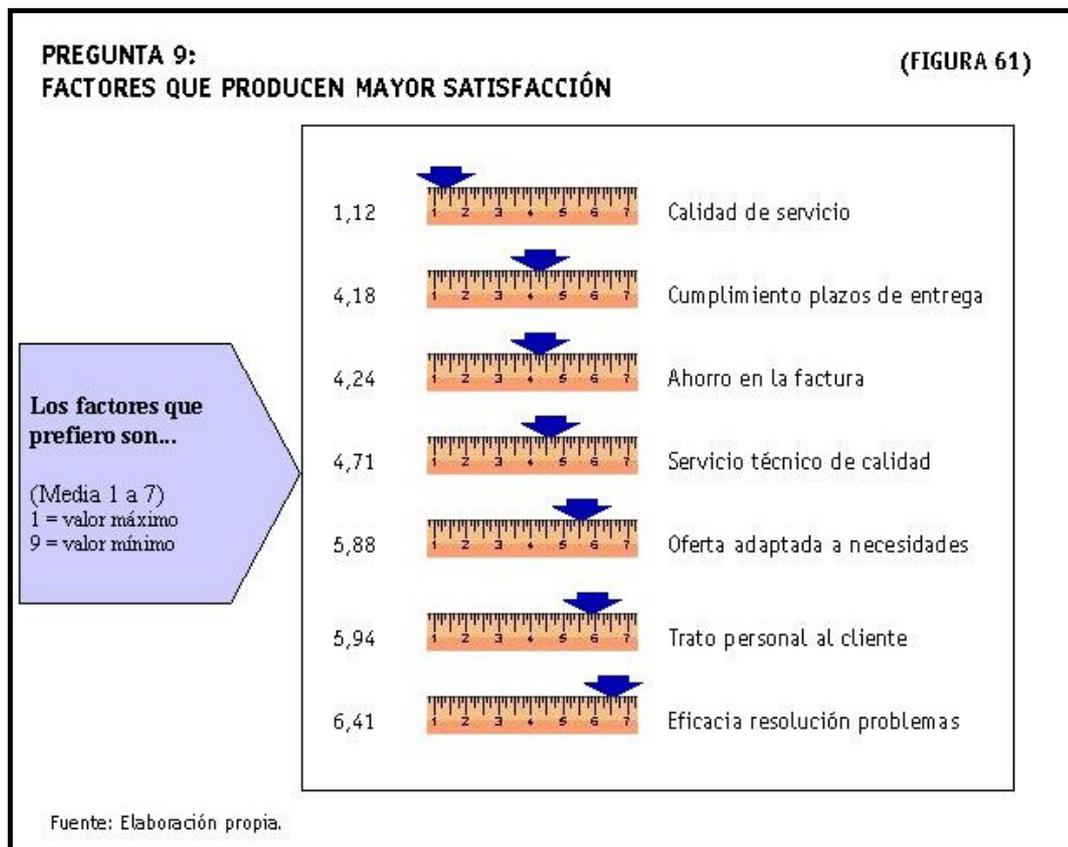
(Fig. 59) Matriz "Importancia – Satisfacción percibida".



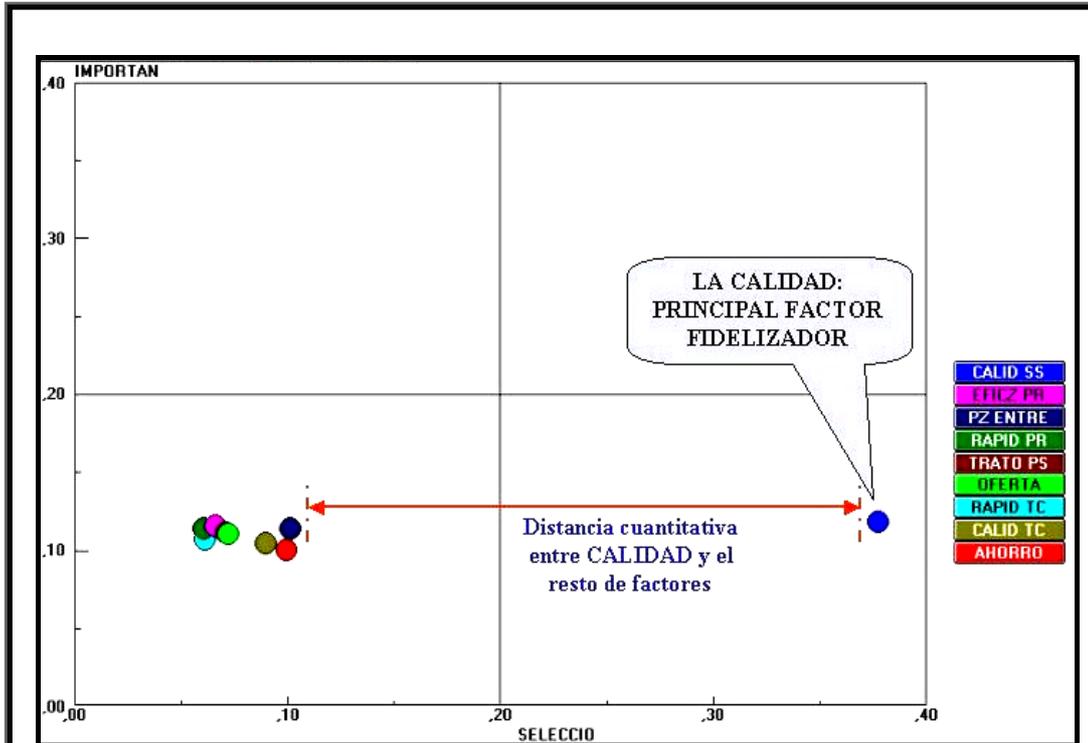
(Fig. 60) Matriz "Importancia – Grado de Satisfacción".

Fuente: Elaboración propia.

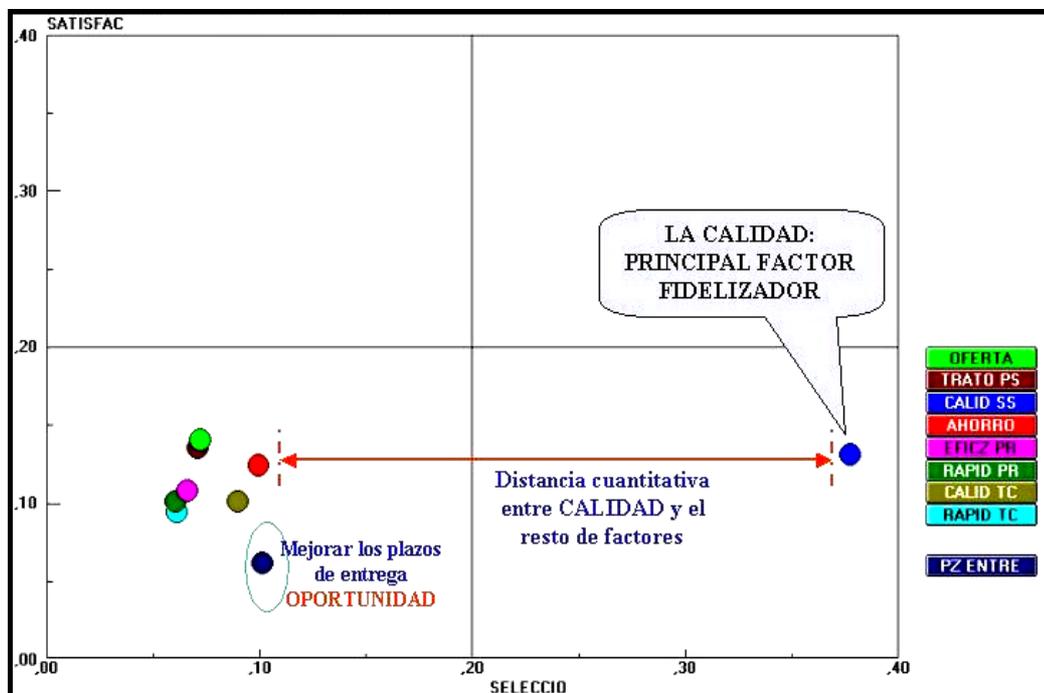
La Figura 61 muestra las palancas que más repercusión tienen en la percepción de satisfacción por parte del consumidor. Los operadores deberían centrarse en mejorar la calidad, tanto técnica como funcional, de los servicios ofrecidos, siendo el factor crítico para conseguir un nivel sostenido de satisfacción y, por tanto, el motor de la fidelización de los grandes clientes.



Sin embargo, los operadores centran sus esfuerzos en ampliar su cartera de productos, mejorar los precios y ofrecer un refinado trato al cliente, pero descuidan aspectos técnicos relacionados con la postventa (ver Figuras 62 a 64). Por tanto, aunque el operador busque atraer la atención del nuevo cliente y se cuide hasta el último detalle para lograr su satisfacción en el inicio de la relación comercial, si no se garantiza el mantenimiento de esta satisfacción, será imposible la colaboración del cliente y la continuidad de su relación con el proveedor.



(Fig. 62) Matriz "Selección - Importancia".

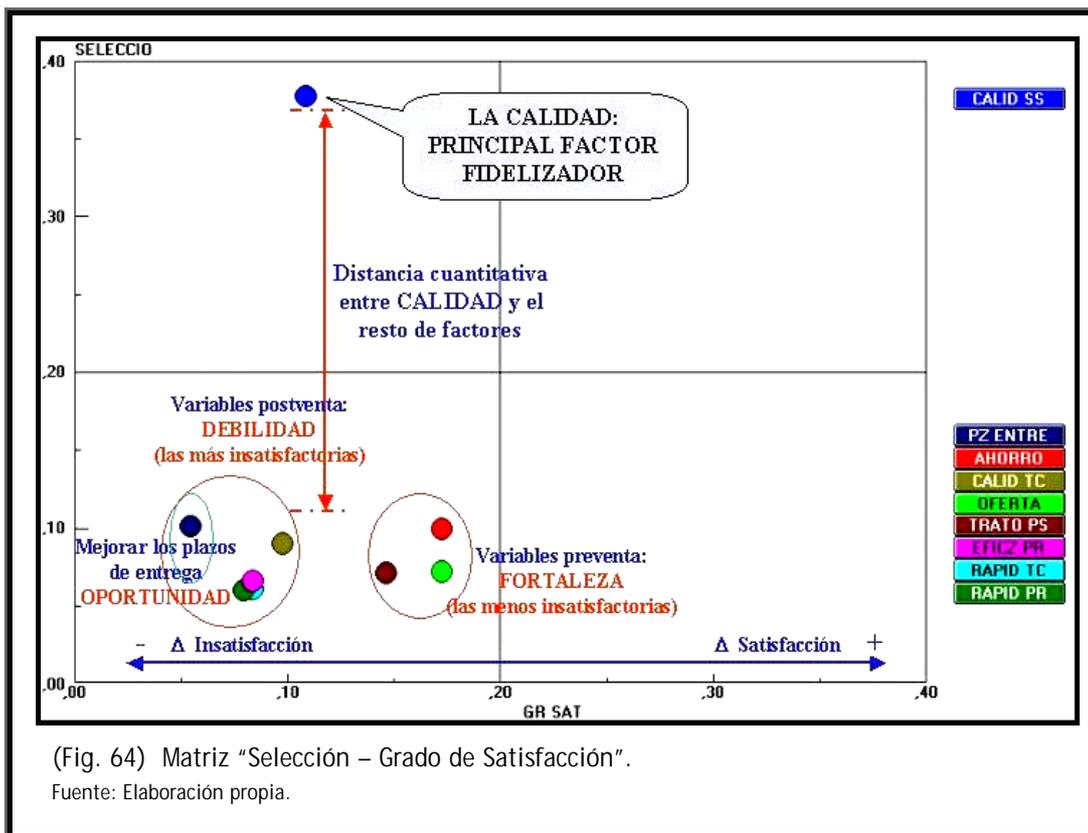


(Fig. 63) Matriz "Selección - Satisfacción percibida".

Fuente: Elaboración propia.

Además, en el estudio gráfico destaca la importante distancia entre la calidad y el posicionamiento del resto de variables, lo que muestra la ventaja proporcional del factor calidad del servicio en las preferencias de las grandes empresas (Figuras 62 a 64).

Del mismo modo, los plazos de entrega pueden convertirse en un factor diferenciador clave para una gran empresa entre los distintos competidores del sector. Para ello, los operadores deberían aprovechar la debilidad detectada en cuanto a la imposibilidad de cumplir los plazos de entrega de los servicios contratados, para transformarla en una oportunidad, concentrando sus esfuerzos en mejorar los tiempos de provisión de los servicios. Esto le permitiría conseguir una importante ventaja competitiva que marcaría una diferencia clara entre los consumidores a la hora de seleccionar y mantener una larga relación comercial con su proveedor de telecomunicaciones.



De forma concluyente podemos afirmar que los operadores aún tienen mucho trabajo por delante hasta lograr alcanzar niveles de calidad satisfactorios para este perfil de usuario, según la opinión consensuada de los expertos que han formado parte de éste

panel (ver Figura 65 y Tabla 79). Para ello habría que gestionar las expectativas del cliente de forma equilibra y consensuada con la previsión de resultados esperados para, finalmente, superar estas expectativas en las dimensiones relativas a calidad, manteniendo niveles finales aceptables para el cliente de forma continuada y, por consiguiente, su satisfacción sostenida en el tiempo para conseguir que la relación comercial progrese y, por tanto, nos ganemos la fidelidad del cliente.

Sólo una minoría considera más optimista la evaluación de los proveedores de servicios de telecomunicaciones, aunque en ningún momento se acepta como óptima la situación actual.

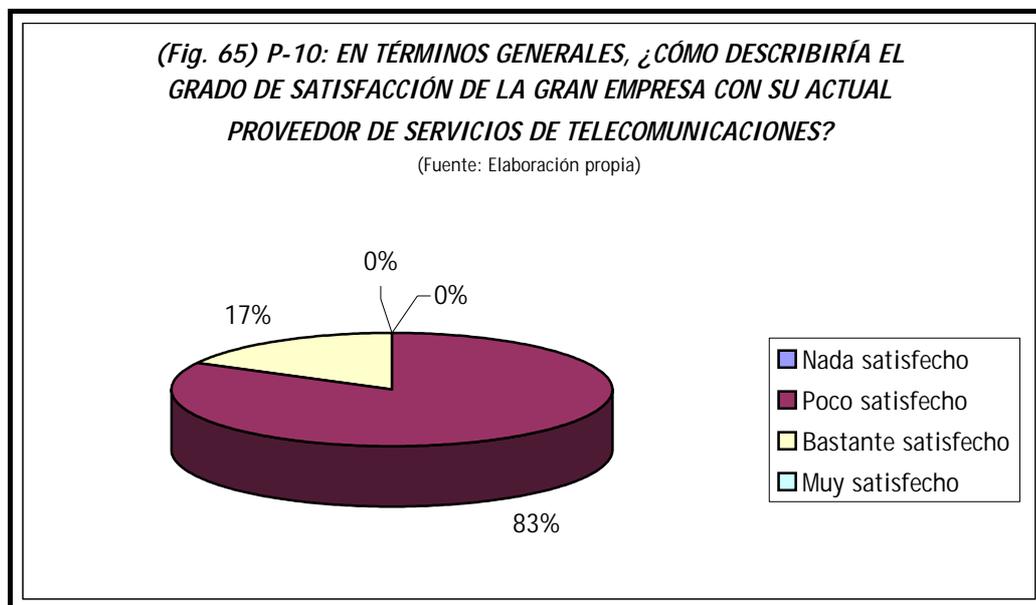


TABLA 79.- (PREGUNTA 10) EN TÉRMINOS GENERALES, ¿CÓMO DESCRIBIRÍA EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA GRAN EMPRESA CON SU ACTUAL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES?

	<i>Porcentaje</i>	<i>% Acumulado</i>
Nada satisfecho	0,0%	0,0%
Poco satisfecho	82,4%	82,4%
Bastante satisfecho	17,6%	100%
Muy satisfecho	0,0%	100%
NS/NC	0,0%	100%
TOTAL Panel	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

PARTE IV: CONCLUSIONES DE LA TESIS DOCTORAL

9. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS.

Por último, se mostrarán las principales conclusiones derivadas del proceso de investigación, con la finalidad de contrastar las hipótesis iniciales formuladas como objetivo de esta tesis doctoral:

HIPÓTESIS 1: “Los operadores entrantes en el sector de las telecomunicaciones implantan estrategias comerciales competitivas genéricas y clásicas, para lograr un posicionamiento estable en el mercado”.

→ El análisis estratégico matricial realizado muestra que los operadores entrantes participan en el mercado sin haber definido una estrategia comercial clara y coherente, lo que dificulta su despegue y debilita su posicionamiento. No mantienen una estrategia competitiva estable en el tiempo, sino que se producen fuertes cambios en la orientación de las acciones comerciales que llevan a cabo. Ello provoca fluctuaciones respecto a su posicionamiento en el sector que les hace perder fuerza y competitividad, excepto Auna, que mantiene una estrategia a largo plazo orientada a ser el operador global alternativo al líder, y Colt, que se ha posicionado como operador de nicho en el segmento de mercado empresarial.

HIPÓTESIS 2: “En el sector de las telecomunicaciones en España sólo existen tres posibles estrategias a seguir por los operadores participantes: estrategia como operador global dominante, estrategia como operador global alternativo y estrategia como operador de nicho”.

→ Los operadores de telecomunicaciones en España han adoptado distintas estrategias comerciales según su orientación a largo plazo, siendo identificadas, a través del análisis matricial de Atractividad – Competitividad, las siguientes:

- Operador global dominante, mantenida por Telefónica como operador líder frente a los nuevos operadores que se incorporan al mercado tras la ruptura del monopolio. Su estrategia es claramente defensiva, reaccionando de forma agresiva ante las continuas ofensivas de las que es objeto.
- Operador global alternativo, seguida por Auna con el fin de lograr un posicionamiento próximo al operador dominante, que le permita competir desde una situación más favorable y diferenciarse cada vez más del resto de operadores entrantes. Es un atacante con una orientación estratégica a largo plazo de carácter ofensivo. La situación de crisis actual del sector de las telecomunicaciones no ofrece atractivo suficiente para los grandes operadores, y, además, se prevé que continúe el descenso en las inversiones llevadas a cabo por los proveedores en despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones y campañas publicitarias. Sin embargo, Auna ha logrado estabilizar, e incluso reforzar, su imagen de operador alternativo en el mercado, llevando a cabo una reestructuración del mercado a nivel nacional. Dicha reestructuración se ha materializado en una concentración de la oferta, mediante continuas fusiones y adquisiciones de pequeños operadores de cable, los cuales llevaban a cabo su actividad en nichos geográficos, y que ahora ha permitido a Auna ampliar su ámbito geográfico y conseguir beneficios a través de economías de escala.
- Operador de nicho, identificada para el resto de nuevos operadores que comienzan su actividad en el sector. Aunque también han apostado por una estrategia ofensiva, su ámbito se limita al nicho o mercado en el que estén especializados. Este es el caso concreto de Colt, orientado hacia el mercado empresarial, y Jazztel, centrado en el mercado de residencial y la pequeña empresa. Otros operadores como UNI2, BT-Ignite y Vodafone muestran una tendencia hacia la globalización mediante la adquisición de nuevas licencias y la realización de fusiones, que les permitan participar en aquellos mercados en los que actualmente no tienen presencia comercial.

HIPÓTESIS 3: “Los clientes del segmento empresarial que tienen contratados sus servicios de telecomunicaciones con el operador dominante se mantienen fieles porque se encuentran plenamente satisfechos con los servicios recibidos por éste”.

→ El estudio Delphi llevado a cabo muestra que los clientes del segmento empresarial tienen una actitud proactiva hacia la liberalización del sector y la posibilidad de contratar sus servicios de telecomunicaciones con un nuevo proveedor distinto del dominante (en este caso Telefónica). Sin embargo, continúan su relación comercial con éste, no por estar realmente satisfechos con los servicios recibidos, sino por las fuertes barreras de salida que el operador dominante establece, dificultando su cambio a un nuevo proveedor de telecomunicaciones, y creando una dependencia que les mantiene cautivos.

HIPÓTESIS 4: “En el sector de las telecomunicaciones en España, los clientes del segmento empresarial consideran que la calidad del servicio es el principal factor de fidelización hacia su operador de servicios de telecomunicaciones”.

→ Los resultados del panel de expertos revela que recibir un servicio de calidad es el principal factor fidelizador de los grandes clientes empresariales hacia su proveedor de telecomunicaciones. Además es el único aspecto vital para mantener un nivel de satisfacción sostenido en el tiempo de cumplirse con las expectativas reales del cliente. Asimismo, en el momento de tomar la decisión de contratar sus servicios de telecomunicaciones con un nuevo operador, antepone la variable calidad del servicio a la variable precio, aunque en un primer momento declarasen que, principalmente estarían dispuestos a escuchar ofertas de la competencia por una rebaja significativa en los precios, sin cuestionarse la calidad de los servicios.

Finalmente, podemos concluir que tras la liberalización del sector de las telecomunicaciones, el operador dominante durante el monopolio, en este caso Telefónica, mantiene su posición de liderazgo respecto a sus nuevos competidores. Asimismo, se confirma como el mejor operador en términos globales, según los criterios de Atractividad y Competitividad establecidos para nuestro análisis estratégico, siendo,

por tanto, la mejor alternativa entre las empresas que actualmente ofrecen servicios de telecomunicaciones en España.

En los próximos años se prevé que Telefónica continúe su expansión, a pesar de la reducción de los márgenes con los que trabajan los operadores de telecomunicaciones. Este crecimiento es posible mediante el lanzamiento y desarrollo de nuevas líneas de negocio (como el caso del ADSL), que le permitan aprovechar la infraestructura de telecomunicaciones que posee. De este modo fortalecerá su posición en el sector, al ser el único operador de telecomunicaciones que dispone de red de telecomunicaciones propia, capaz de dar servicio a cualquier cliente, independientemente de su localización geográfica.

Sin embargo, la ventaja competitiva que para Telefónica supone no tener que invertir en la construcción de una red, al ser propietaria de la mayor infraestructura de red existente a nivel nacional, se vería amenazada con la entrada en el sector de las empresas de servicios eléctricos, como Iberdrola o Endesa, mediante alianzas estratégicas con los operadores de telecomunicaciones. Dichas compañías de servicios ofrecen la tecnología PLC (Power Line Communication), que transmite voz y datos a través de líneas de energía eléctrica, una alternativa a los sistemas tradicionales (xDSL, cable, fibra óptica, etc.), pero a un menor coste y mayor velocidad de instalación. Por ello, al aprovechar las redes de distribución de energía eléctrica y, por tanto, no incurrir en las fuertes inversiones y los dilatados plazos necesarios para la construcción de una nueva infraestructura, situación en la que actualmente se encuentran los nuevos operadores para lograr dar servicio a sus clientes, supondría una gran oportunidad para competir contra el operador dominante, en mercados como el residencial y pymes.

También hay que tener en cuenta el papel estratégico de empresas de transportes, como RENFE, capaces de ceder el uso de parte de la capacidad excedente de su red de telecomunicaciones a aquellos operadores que no disponen de infraestructura propia.

Esta nueva situación dinamizaría de nuevo el mercado y permitiría a los nuevos operadores mejorar su competitividad y salir de la profunda crisis en la que actualmente se ve inmersa el sector de las telecomunicaciones en España.

BIBLIOGRAFIA

- ABELLAN, E. (2001): "Fidelización en el punto de venta. Qué se entiende por fidelización de la clientela". *Cámara oficial de Comercio e Industria de Lorca. Cuadernos económicos. Cuadernos prácticos del Empresario: La Fidelización*. [en línea] www.camaracomlorca.es/cuadernos/la_fidelización.htm [03/01/03].
- ABRIL, I. (2001): "El mundo descubre el móvil UMTS. Un nacimiento para la polémica", *Cinco Días*, 26 Marzo, pp. 14 y 15.
- ALET I VILAGINÉS, J. (1994): "Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables." *Gestión 2000*. Barcelona.
- ALFARO, M. (2001): "Estrategias para capturar el valor del cliente o destruirlo". *ESADE*, [en línea] <<http://www.marketing-relacional.com/recursos/articulos.htm>> [10/09/2002], Barcelona, (julio).
- (2002): "¿Pero, quién quiere ser fiel? El marketing relacional de los proveedores de servicios a empresas", *ESADE*, [en línea] <http://marketing-relacional.com> [10/09/2002], Barcelona.
- AMENA (2002): [en línea] <<http://www.amena.com>>. [16/12/2002].
- ANDERSON, J.C.; JAIN, D.C.; CHINTAGUNTA, P.K. (1993): "Customer value assessment in business markets: a state of practice study", *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 1, núm. 1, pp. 3-30.
- ASOCIACION DE INTERNAUTAS (1998): "¿Qué es el Xdsl? Sus ventajas y posibles inconvenientes", [en línea] <http://www.internautas.org/NOTICIAS/DIC98/ADSL.htm> [21/03/02], (18 de diciembre).
- ASSAEL, H. (1999): "Comportamiento del consumidor". *International Thomson Editores*, 6ª edición, México.
- AUNA TELECOMUNICACIONES (2000): "Informe comercial de Auna del ejercicio 2000", *Departamento Relaciones Públicas y Atención al cliente*, Madrid.
- (2001): "Informe comercial de Auna del ejercicio 2001", *Departamento Relaciones Públicas y Atención al cliente*, Madrid.
- BARBA-ROMERO, S. Y POMEROL, J.C. (1997): "Decisiones multicriterio. Fundamentos teóricos y utilización práctica", *Colección de Economía. Universidad Alcalá*. Madrid.

- BARTOLD, J. (2002): "No se trata sólo de puntos, ¿o quizás sí?" *Loyaltia Artículos*. [en línea] <www.loyaltia.com> (diciembre).
- BERENQUER, G. (2001): "Comportamiento del consumidor". *Universidad de Valencia*.
- BENAROYA, J.M. (2001): "Presente y futuro de las estrategias de fidelización", *Cap Gemini Ernst & Young*, (febrero).
- BIGNÉ, J. E.; MOLINER, M.A.; CALLARISA, L.J. (1998): "El concepto valor y el marketing relacional", *AEDEM, XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano Francés, Libro de Ponencias*, pp. 43-51.
- (2000): "El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 65-78.
- BIT 136 (2002): "Situación actual de la tecnología PLC", *COIT*, <http://www.coit.es/publicac/publbit/bit136/café.pdf>, [03/03/2003], (noviembre-diciembre).
- BRADLEY, F. (1995): *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- BT-IGNITE (2000): "Informe comercial anual 2000", *Dpto. Comunicación y Atención al cliente*. Madrid.
- (2001), "Informe comercial anual 2001", *Dpto. Comunicación y Atención al cliente*. Madrid.
- BUTZ, JR. H.E.; GOODSTEIN, L.D. (1996): "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, vol. 24, (invierno), pp. 63-77.
- CABELLO, R. (2002): "Los factores críticos de éxito para la práctica de CRM". *Conferencia del Commodity CRM, [en línea]* <www.commonperu.com/commonnews/n34/n2.htm> , [03/01/03].
- CAMARA, D. (1996): "Del marketing de transacciones al marketing de relaciones", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 51, núm. 157, (abril), pp. 5-14.
- CARR, R. (1990): "From-line customer service. 15 keys to customer satisfaction". *John Wiley & Sons*. (Versión castellana: La vanguardia al servicio del cliente: 15 claves para satisfacer al cliente. Madrid: Díaz de Santos, 1992).
- CARRERAS, E. (2002): "La gestión de la satisfacción del cliente y los modelos de excelencia empresarial. El modelo europeo (EFQM) y el modelo americano (Malcolm Balbridge)". *Seminarios Madrid Innova*. [en línea] <seminarios.madridinnova.net/sociedadinfo/e-government/descripción.html>. Madrid, (agosto).

- CEREZO, P. L. (1997): "La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar el cliente", *COEV (Colegio de Economistas de Valencia)*, Telework Spain.
- CISNEROS, G.; MOLINA, J. (1996): "Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes", *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, Noviembre-Diciembre, p. 30-35.
- COLT (2000): "Informe comercial anual 2000", *Departamento de Comunicación y Atención al cliente*. Madrid.
- (2001), "Informe comercial anual 2001", *Departamento de Comunicación y Atención al cliente*. Madrid.
- COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES – CMT (1998): "Informe anual 1998", [en línea] http://www.cmt.es/centro_info/publicaciones/index.htm>, Madrid.
- (1999): "Informe anual 1999", [en línea], http://www.cmt.es/centro_info/publicaciones/index.htm>, Madrid.
- (2000): "Informe anual 2000", [en línea] http://www.cmt.es/centro_info/publicaciones/index.htm>, Madrid.
- (2001): "Informe anual 2001", [en línea] http://www.cmt.es/centro_info/publicaciones/index.htm>, Madrid.
- (2001), "Informe al Gobierno sobre la situación de la Competencia en el mercado de las Telecomunicaciones móviles. Incidencia de la intervención en el mercado"., [en línea], <http://www.cmt.es/cmt/centro_info/publicaciones/pdf/moviles.pdf> , Madrid (16 de enero).
- (2002), "Estudio de la CMT sobre el mercado de la Telefonía Móvil en la Unión Europea", [en línea], http://www.cmt.es/cmt/centro_info/publicaciones/pdf/movil_europa.pdf> , Madrid (mayo).
- (2003), *Registro Público de Operadores de la CMT. Base de Datos de Títulos Habilitantes*, [en línea], <http://www.cmt.es/cmt/centro_info/lic_autoriza/index.htm>, [03/06/2003].
- COPELAND, T., KOLLER, T., Y MURRIN, J. (2000): "Valuation: measuring and managing the value of companies", *MacKinsey & Company*, 3ª edición, New York, John Wiley, cop. 2000.
- CUESTA, C. L. (2001), "Nos convertiremos en una alternativa real a Telefónica este año". *Cinco Días*. 26 Marzo, pp. 18.
- DBK (2001), "Informe de Servicios de Telecomunicaciones", Madrid, Abril, 4ª edición.
- (2002), "Informe de Servicios de Telecomunicaciones", Madrid, Abril, 5ª edición.

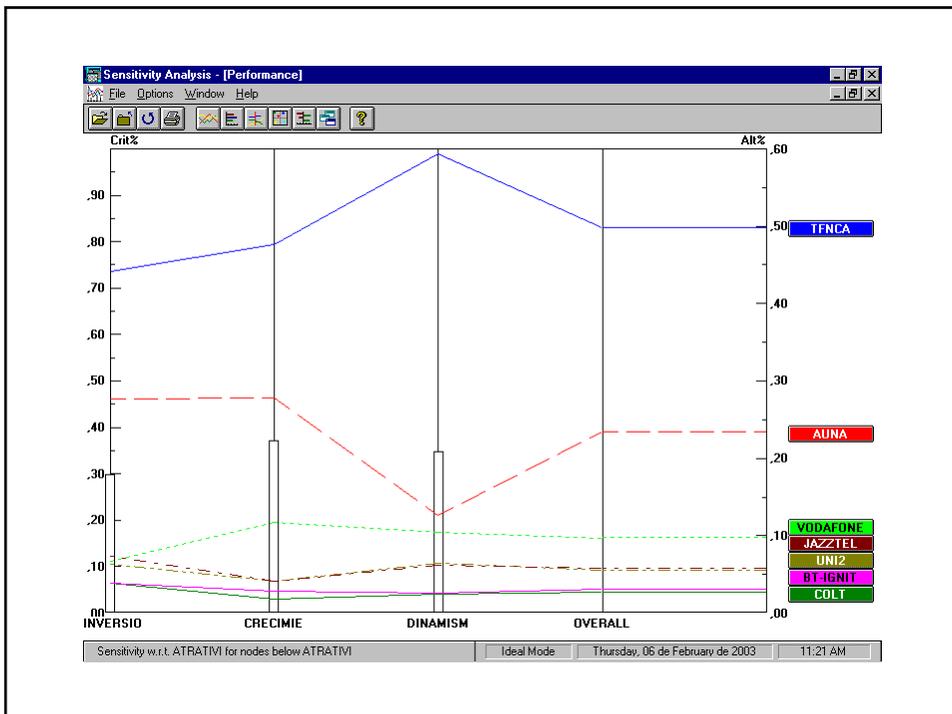
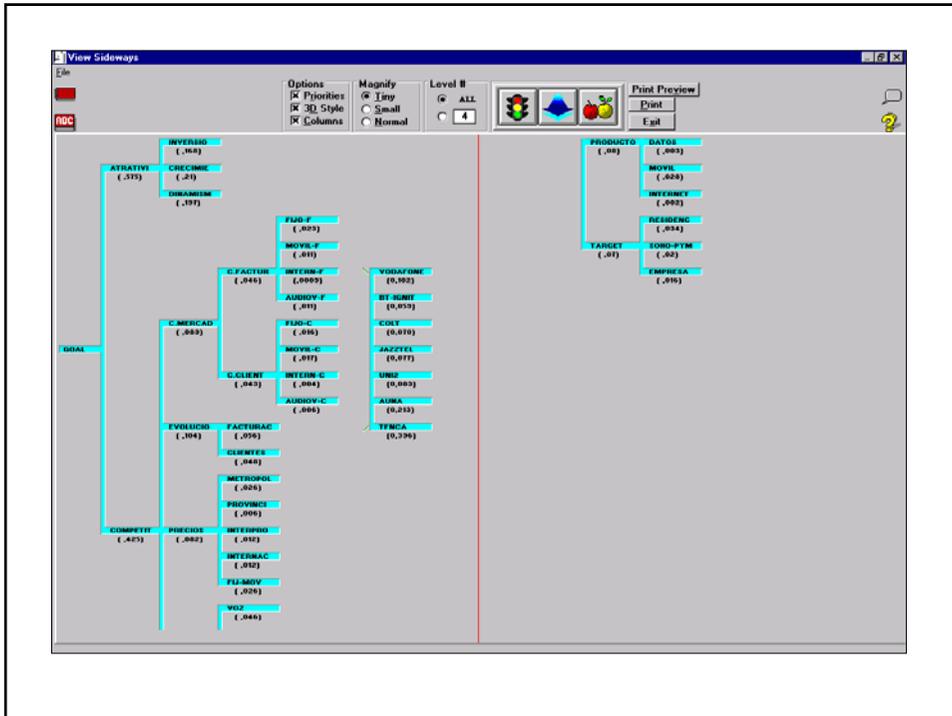
- DE VICENTE Y OLIVA, M. (1999). "Ayuda Multicriterio a la Decisión: Problemática de los Criterios en los Métodos de Sobreclasificación". *Dykinson*.
- DE VICENTE Y OLIVA, M.A.; MANERA B., J.; BLANCO, F.J. (2000): "Análisis multivariante para las ciencias sociales", *Dykinson*, Madrid.
- DIANA, F. (1999): "Fidelización de clientes y rentabilidad". *COEV Economistes*, núm. 162 (2ª quincena de mayo).
- DYER, ROBERT. F. Y FORMEN, ERNEST H. (1991), "An analytic approach to marketing decisions", *Prentice-Hall International*. U.K.
- EFE (2001): "Jazztel ya controla el 91% de Banda 26", *Finanzas.com*, [en línea], <http://www.finanzas.com/id.2681117/noticias/noticia.htm> [14/10/02], (6 de septiembre).
- GALE, B.T. (1994): "Managing Customer Value", *The Free Press*, New York.
- GENERA, B. (2001): "Retener clientes: las técnicas de un arte descuidado", [en línea], <<http://www.masterdisseny.com/master-net/claves/logo.gif>> *Emarketerr.net*, julio.
- GRÖNROOS, C. (1994): "From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing", *Management Decisión*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-32.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1990), "The use of the growth-share matrix in strategic planning", en *Strategic Planning: models and analytical techniques*, R.G. Dyson. Wiley, Chichester. U.K. 1990.
- HERMOSO, C. (2002): "Fidelización a través de Internet", *Loyaltia*, [en línea], <<http://www.masterdisseny.com/master-net/fidelizacion/0007.php3>>, [09/01/03], (Noviembre).
- HOFER, C.W. y SHENDEL, D. (1978): "Strategy formulation: analytical concepts", *West Publishing*. St. Paul, 1978.
- IGLESIAS, J.; LUQUE, M. (1995): "La gestión del valor como medio de innovación", *Economía Industrial*, núm. 301, pp. 119-129.
- JACOBY, J.; KYNER, D.B. (1973): "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior", *Journal of Marketing Research*, vol. 10, p. 1-9.
- JAZZTEL, (2000): *Departamento Comunicación, Relaciones con el Inversor y Atención al cliente*. Madrid (diciembre).
- (2001), *Departamento Comunicación, Relaciones con el Inversor y Atención al cliente*. Madrid, (noviembre).

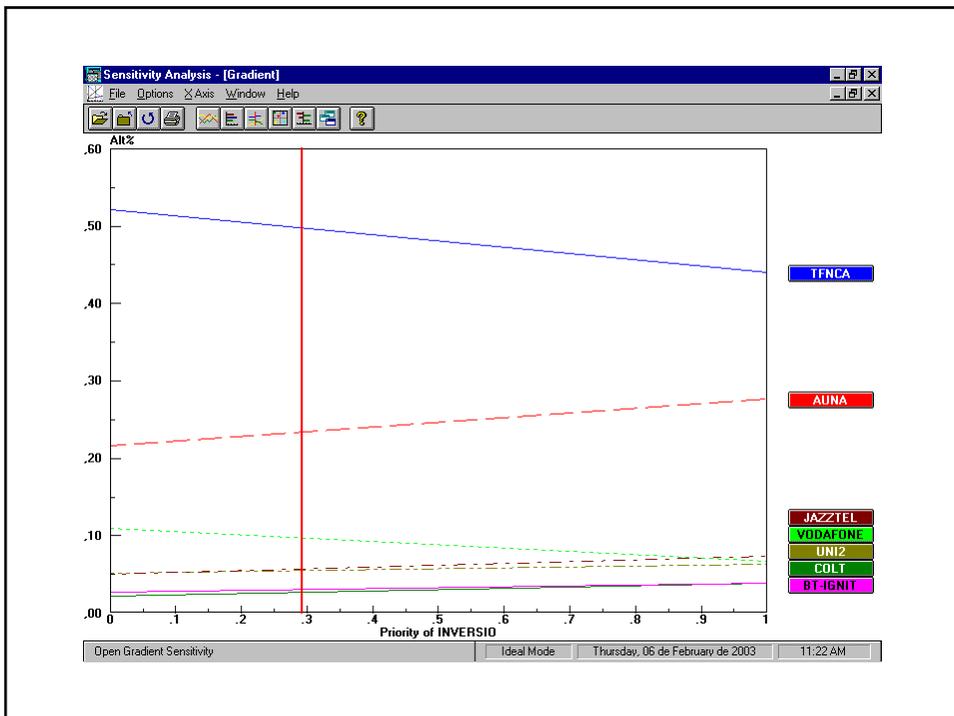
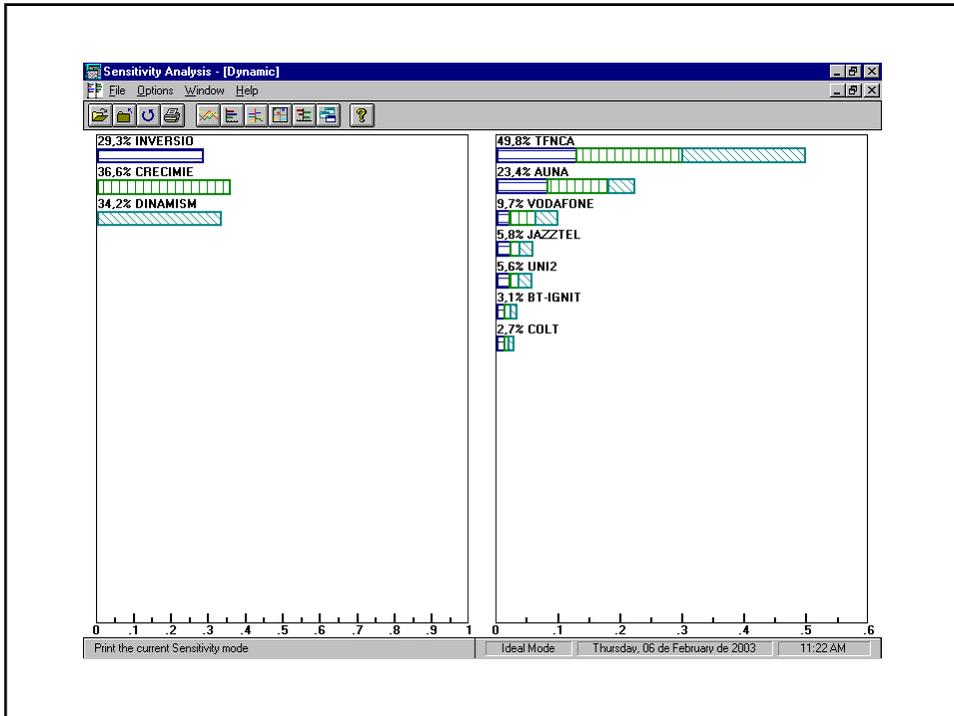
- KENNEDY, J.R., THIRKELL, P.C. (1988): "An extend perspective on the antecedens of satisfacción", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 1, pp. 2-9.
- KOTLER, P. (1985), "Dirección de mercadotecnia". *Diana*. México.
- KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE, I. (1995): "Dirección de marketing", *Prentice Hall*, 8ª edición, Madrid.
- LAMBIN, J.J. (1995): "Marketing estratégico", *McGraw-Hill*, 3ª edición, Madrid.
- LANDETA, J. (1999): "El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre", Editorial Ariel, 1ª edición, Barcelona, (febrero).
- LILJANDER, V.; STRANVIK, T. (1993): "Estimating zones of tolerance in perceived service quality", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 4, núm. 2, pp. 6-28.
- LOUDON, David L.; DELLA BITTA, Albert J. (1995): "Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones", *McGrawHill*, 4ª edición, México.
- LOVELOCK, C. (1991): "Services Marketing. Text, Cases and Readings", *Prentice Hall International*, 2ª edición.
- MANERA B., J.; BLANCO, F.J.; PÉREZ DEL CAMPO, E. (1999): "Publicidad y promoción [Recurso electrónico], *Editorial Erica*, Madrid.
- MANERA B., J.; PÉREZ DEL CAMPO, E.; MERCADO, C. (2000): "Dirección y técnicas de ventas: consideraciones básicas". *Universidad Rey Juan Carlos*. Madrid.
- MARTÍN, A. (2002): "Nuevas perspectivas ante el desarrollo global del sector". [en línea] <http://www.iies.es/teleco/publicac/pub1bit/bit123/calidad2.htm>, [02/01/2003].
- MARTÍN, M.; MANERA B., J.; PÉREZ DEL CAMPO, E. (1997): "Marketing fundamental", *McGraw-Hill*, Madrid.
- MAYSTRE, L., PICTET, J., SIMOS, J. (1994): "Méthodes Multicritères ELECTRE". *Presses Polytechniques et Universitaires Romandes*.
- MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (1998): "Ley General de Telecomunicaciones 11/1998, de 24 de Abril", *SETSI*, [en línea], <<http://www.setsi.mcyt.es/legisla/teleco/lgt/indice.htm>>, [06/02/2002].
- (1999): "Orden de 14 de octubre de 1999 por la que se regulan las condiciones de calidad en la prestación de los servicios de telecomunicaciones". *BOE* 250/1999 (19 de octubre 1999), pp. 36665.
- (2000): "Orden de 9 de marzo de 2000 por la que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley 11/1998, de 24 de abril, General de Telecomunicaciones, en lo

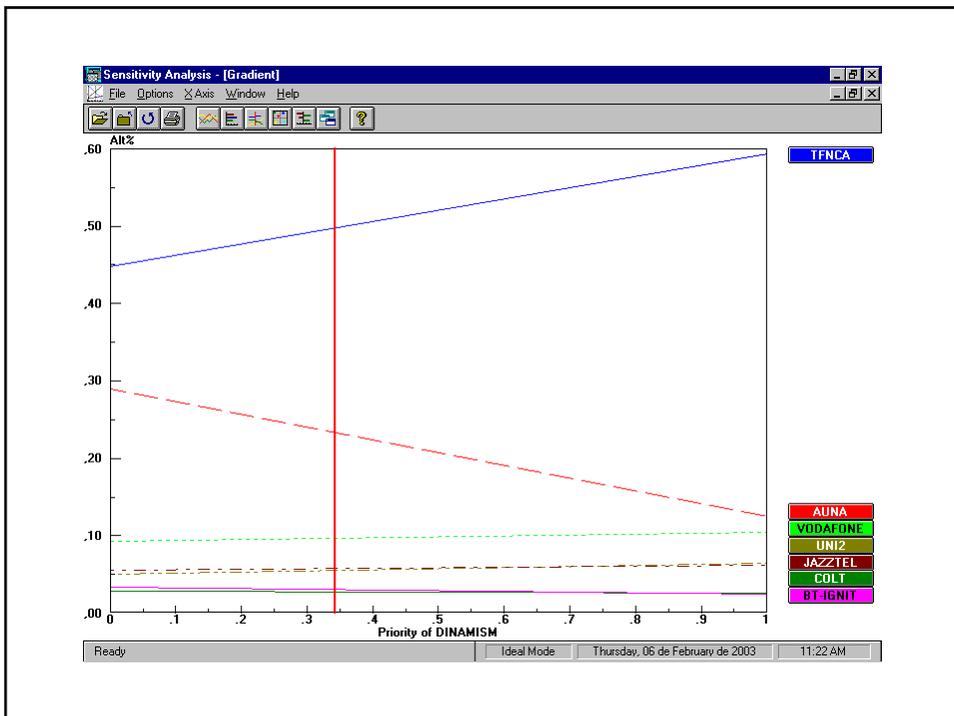
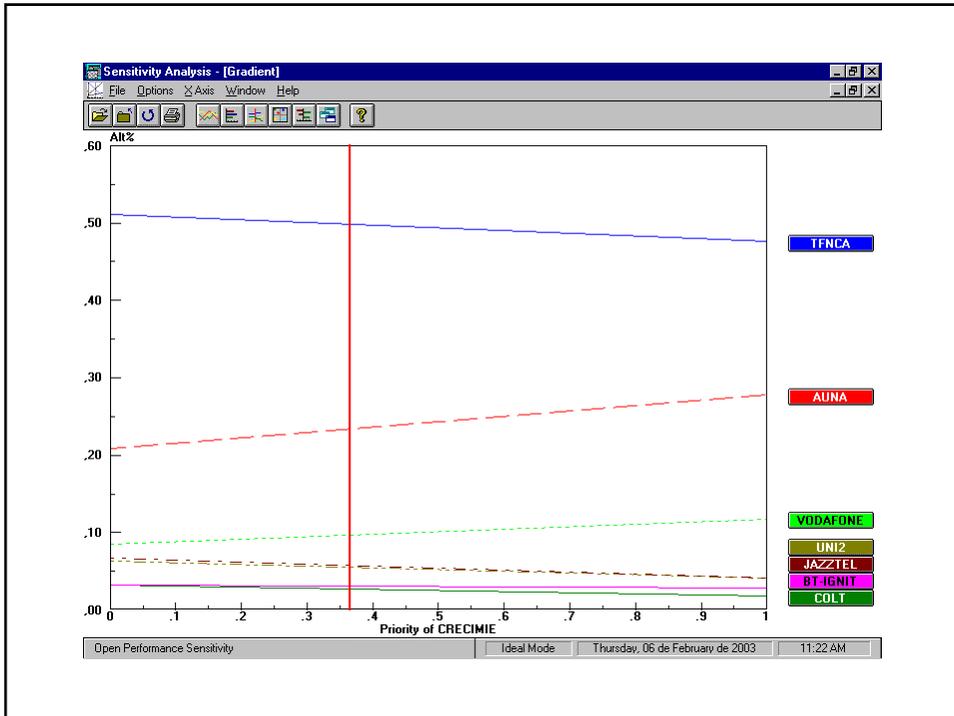
- relativo al uso del dominio público radioeléctrico”, *SETSI*, [en línea], <<http://www.setsi.mcyt.es/legisla/teleco/o090300/tit1.htm>>, [06/02/2002].
- MONROE, K.B. (1990): “Pricing: Making Profitable Decisions”, *McGraw-Hill*, 2ª edición, Nueva York.
- MOUSSEAU, V. (1992): “Analyse et Classification de la Littérature Traitant de l’Importance Relative des Critères en Aide Multicritère à la Décisión”. *Cahier du LAMSADE* nº 109.
- OLIVER, R.L.; SWAN, J.E. (1989): “Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach”, *Journal of Marketing*, núm. 53, (abril), pp. 21-35.
- ORTEGA, M.; ROSADO, J. L.; TATO, J. L. (2001): “Fidelización virtual: panorama y planteamiento estratégico” en *IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicados al Marketing*. Somosaguas (Madrid), 28-30 de Noviembre de 2001, pp. 79-88.
- PARASURAMAN, A.; ZEITMAL, V., BERRY, L. (1993): “Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores”, *Díaz de Santos*, Madrid.
- PATIÑO, M. A. (2002): “Los nuevos operadores empiezan a perder clientes frente a Telefónica”, *Expansión*, [en línea] <<http://www.expansiondirecto.com>>, [17/11/02].
- PEREZ DEL CAMPO, E. (2000): “Gestión de la Relación con el cliente: un enfoque estratégico” en *III Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicados al Marketing*. Somosaguas (Madrid), 27-29 de Noviembre de 2000, pp. 35-53.
- (2001): “E-CRM: Aplicación de los nuevos medios a la gestión de la relación con el cliente”, en *IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicados al Marketing*. Somosaguas (Madrid), 28-30 de Noviembre de 2001, pp. 65-78.
- PÉREZ DEL CAMPO, E.; MANERA B., J.; GARCIA, G. (1999): “Fundamentos de marketing: 1.100 preguntas con respuesta”, *Editorial Erica*, Madrid.
- PÉREZ DEL CAMPO, E.; MANERA B., J.; PUELLES, M. (1999): “Dirección y técnicas de venta”. *Univesidad Rey Juan Carlos*, Madrid.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, c. (1996): “The value concept and relationship marketing”, *European Journal of Marketing Science*, vol. 30, núm. 2, pp. 19-30.
- RIBAGORDA, C. y CURDI, M. (2001): “Telefónica Móviles: Cómo crear un ejército de 25 millones de clientes”. *Capital*. Abril, pp. 28-32.
- ROTHSCHILD, M.L.; GAIDIS, W.C. (1981): “Behavioral learning theory: its relevance to marketing and promotions”, *Journal of Marketing*, vol. 45, num. 2, (spring), pp. 70-78.

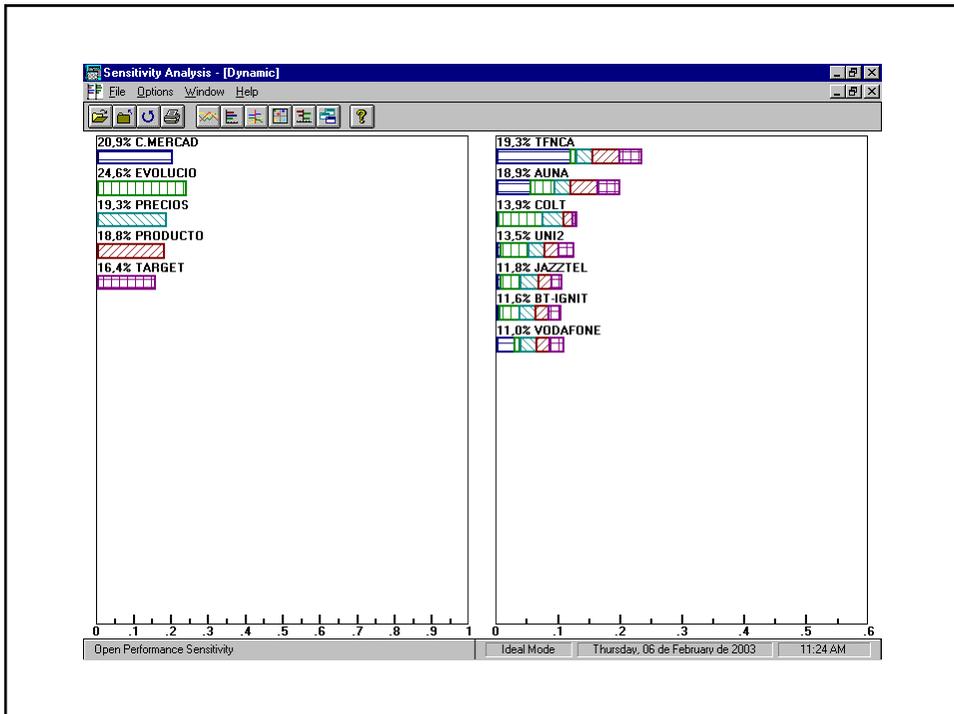
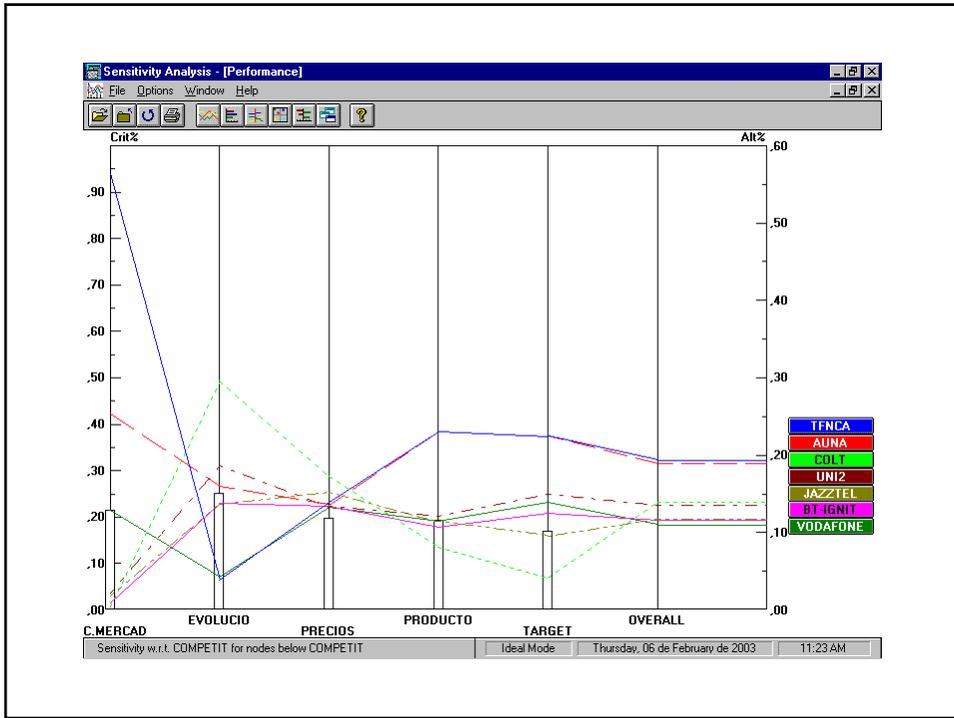
- ROY, B. (1985): "Methodologie Multicritère d'Aide à la Decision". *Económica*.
- ROY, B., BOUYSSOU, D. (1993): "Aide Multicritère à la Decisión: Méthodes et Cas". *Económica*.
- RUIZ DEL ARBOL, A. y ABRIL, I. (2001): "RETEVISION redefine sus objetivos por la rigidez de los precios de interconexión". *Cinco Días*, 6 abril, p. 2.
- RUYTER, K.; WETZELS, M.; BLOEMER, J. (1996): "On the relationship perceived service quality and behavioural intentions. A cross sectional perspective". *25th EMAC*, pp. 273-292.
- SAATY, T.L. (1980): "The Analytic Hierarchy Process", *McGrawHill*.
- (1995): "Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for decisions in a complex world". *RWS Publications*, 3^a Edition. Pittsburgh. U.S.A.
- SALES, M. M. (2002): "El comportamiento del consumidor". *Universidad de Champagnat*, [en línea], <<http://www.uch.edu.ar/rrhh>>, [14/01/03], Argentina.
- SANTACRUZ, J. (2002): "Orientación al mercado y marketing relacional: dos caras de la misma moneda", (septiembre).
- SASSER W.E.; OLSEN, R.P.; WYCKOFF, D. (1978): Management of service operations: text, cases and readings, *Ally and Bacon*, Boston.
- SCHÄRLING, A. (1985): "Décider Sur Plusieurs Critères". *Presses Polytechniques et Universitaires Romandes*.
- (1996): "Pratiquer Electre et Prométhée". *Presses Polytechniques et Universitaires Romandes*.
- STORBACKA, K.; STRANDVICK, T.; GRÖNROOS, C. (1994): "Managing customer modelling of perceived customer value", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXV, (may), pp. 236-249.
- TELCEL (2001): "Tecnologías de tercera generación. LMDS", [en línea], <<http://www.telcel.net.ve/download/tecno/Lmds.pdf>>, [10/05/02].
- TELEFÓNICA DE ESPAÑA (2001): *Departamento de Atención al cliente*, Madrid.
- TELEFÓNICA MÓVILES (2001): *Departamento de Atención al cliente*, Madrid, (diciembre).
- TORRES OLIVARES, M. (2002): " Los clientes: diferenciación y fidelización". Guía de Fidelización. *Fideliting Solutions*, [en línea], <<http://www.e-fideliting.com/articulos/art13-1-losclientes.htm>>, [03/01/03].
- (2002): "Diferentes planteamientos de la fidelización". *Guía de Fidelización. Fideliting Solutions*, [en línea], <<http://www.e-fideliting.com/fidelizacion/diferentes-planteamientos.htm>>, [03/01/03].

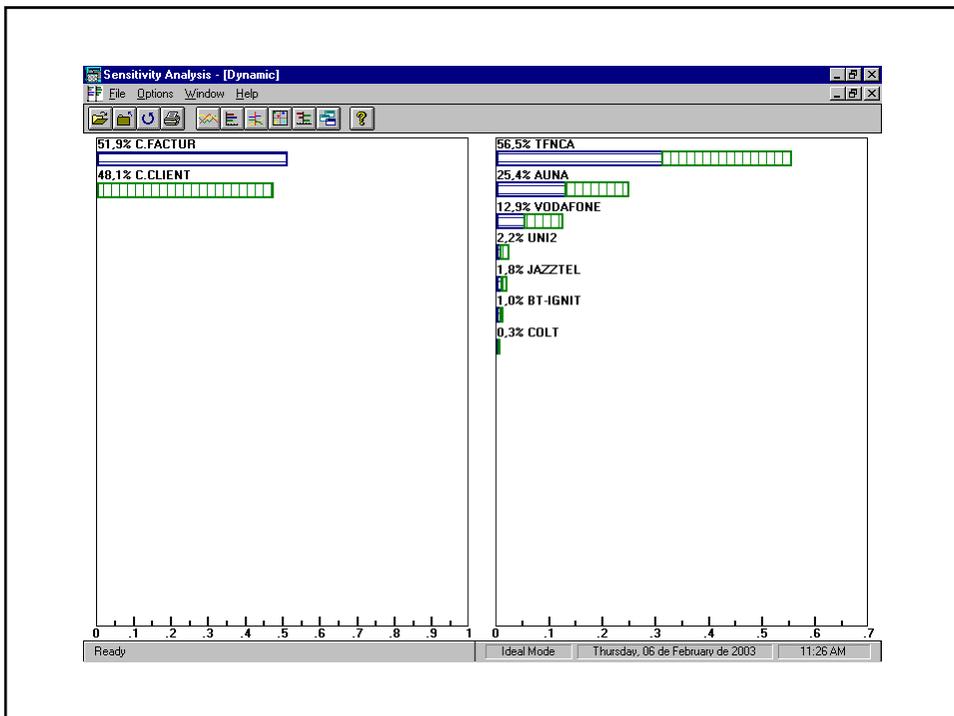
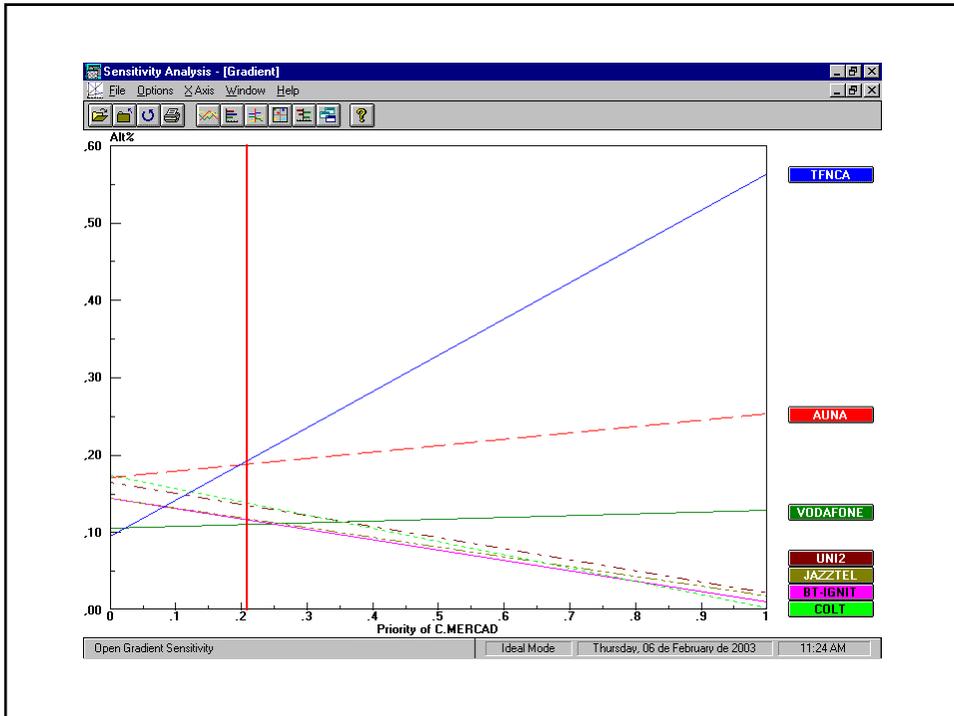
- UNI2 (2000): "Informe comercial de Uni2", *Departamento de Comunicación y Atención al cliente*, Madrid, (noviembre).
- VILLALOBOS, R., MARTÍN, E. y MARCELO, J.F. (2001): "Cómo abaratar su factura de teléfono". *Capital*. Febrero. pp. 82-93.
- VINCKE, P. (1992): "Multicriteria Decisión-AID", *John Wiley & Sons Ltd*. U.K.
- VODAFONE (2000): "Informe comercial de Vodafone", Madrid, (octubre).
- (2001), "Informe comercial de Vodafone", Madrid, (noviembre).
- WOODRUFF, R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 2, (primavera), pp. 139-153.
- ZEITHAML, V.A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, (Julio), pp. 2-22.

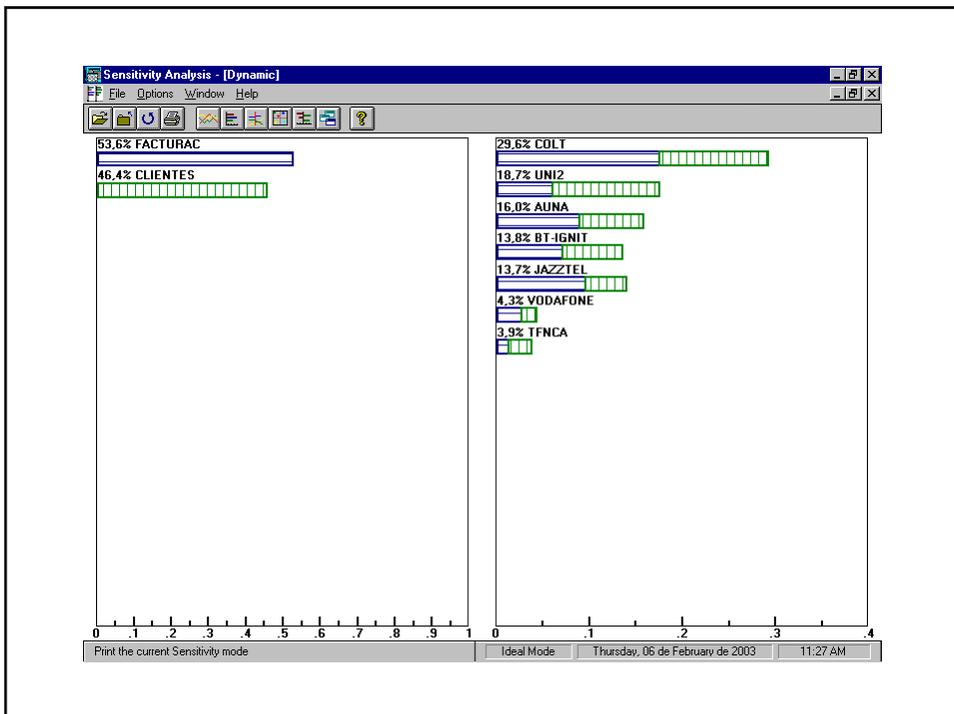
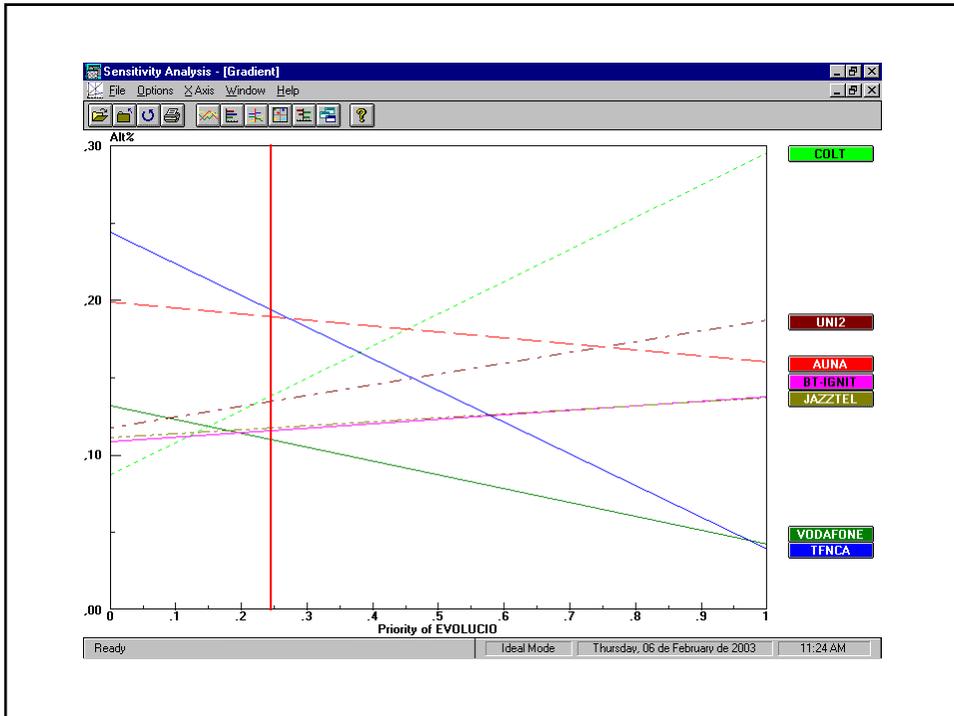


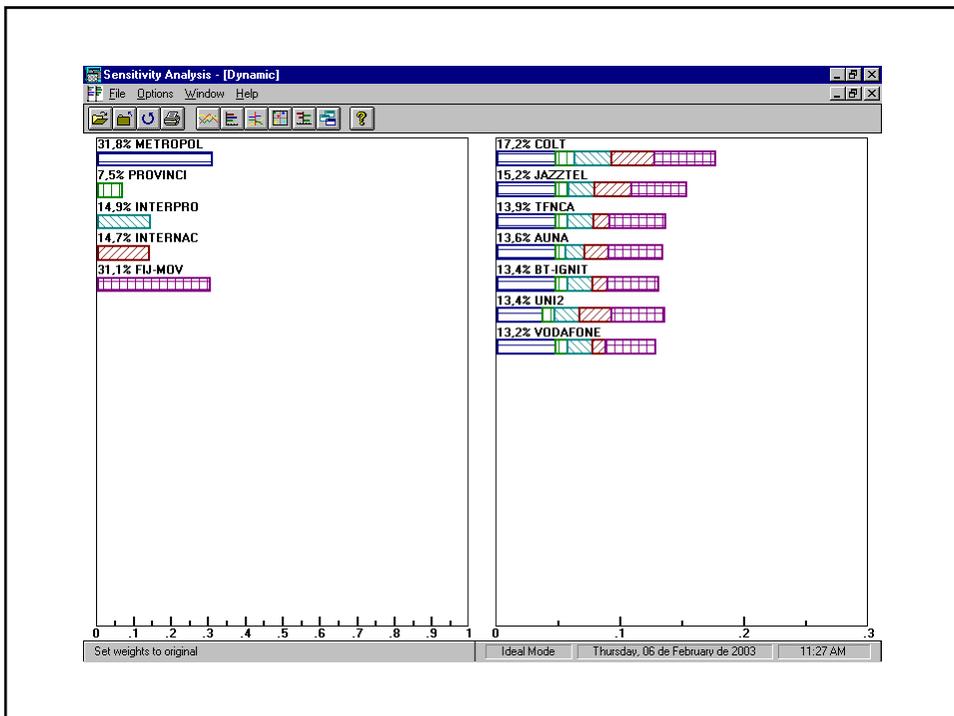
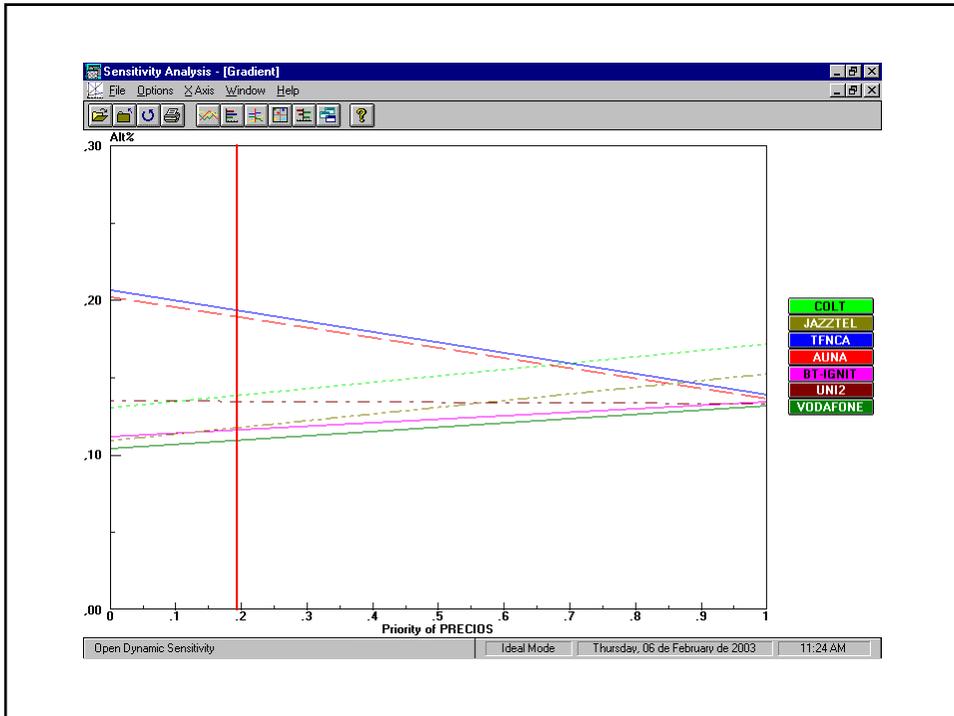


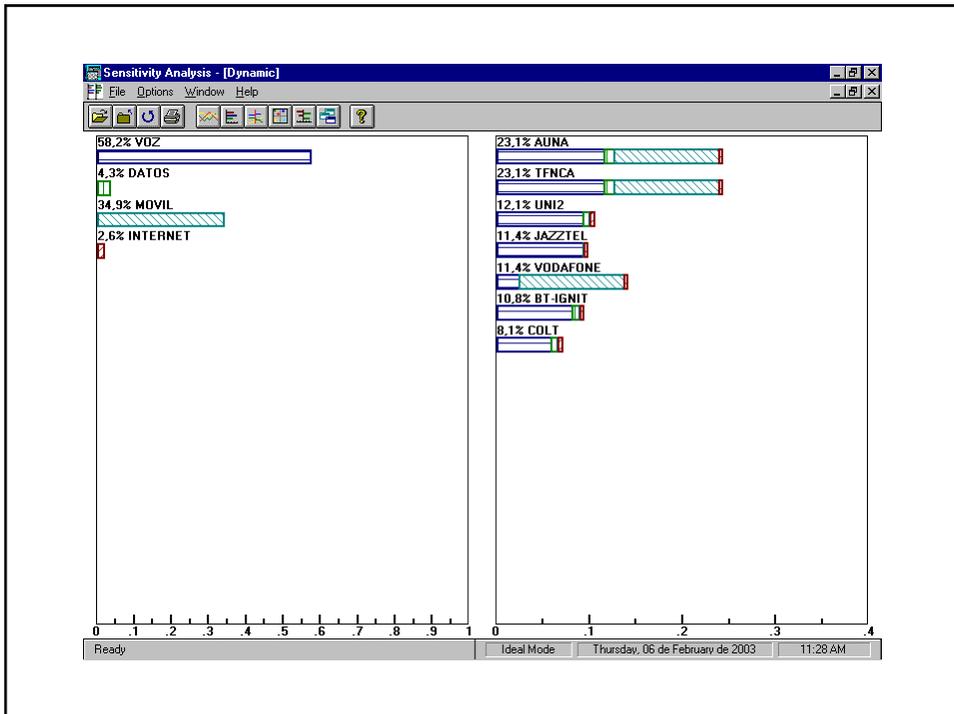
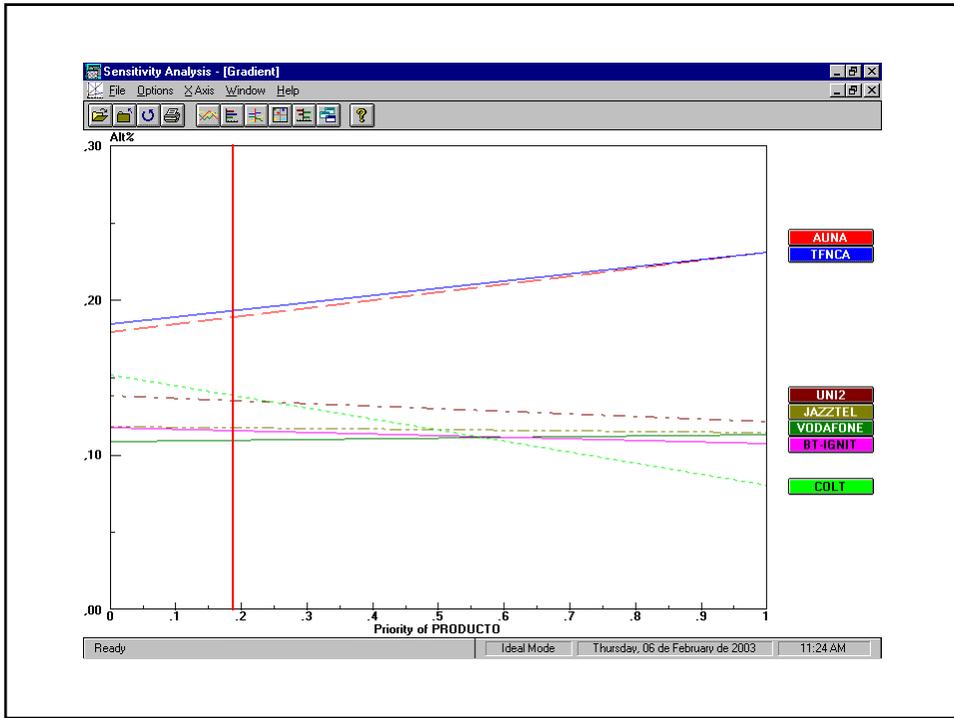


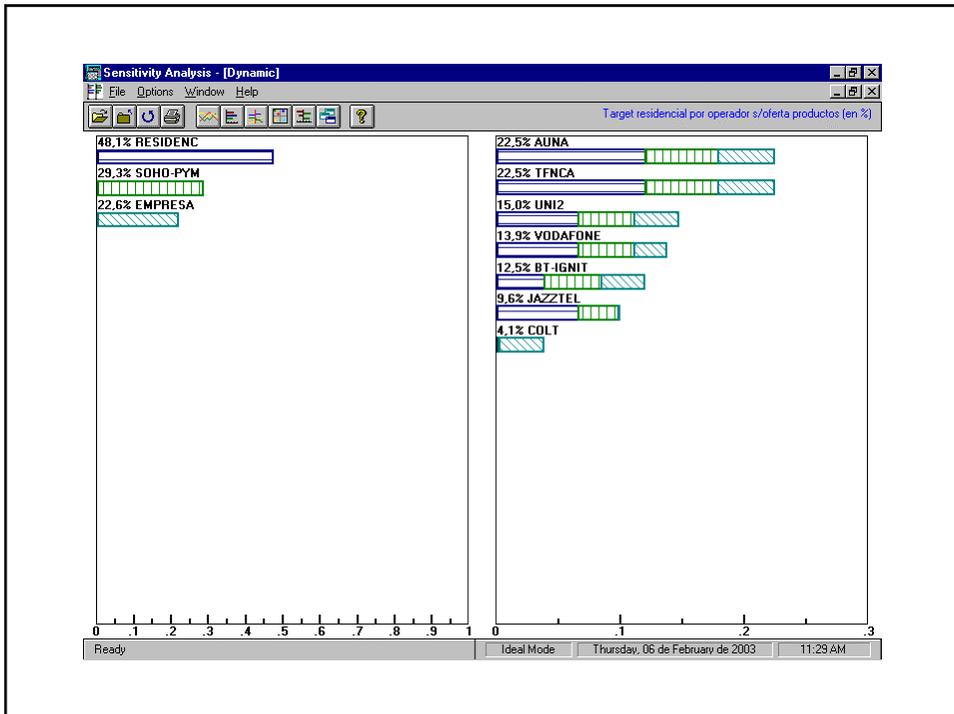
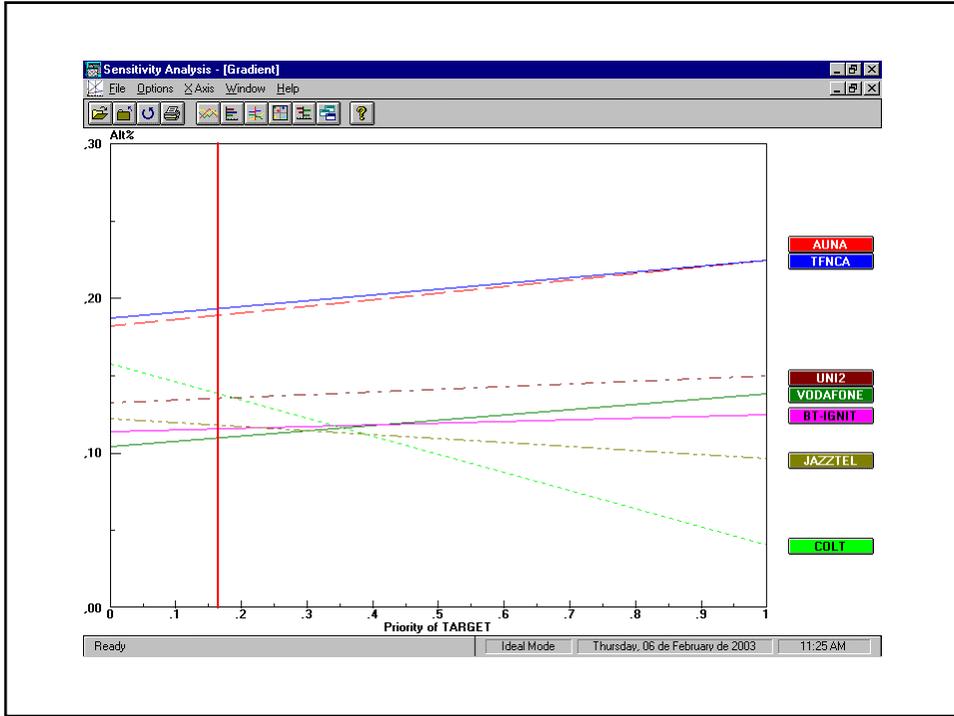


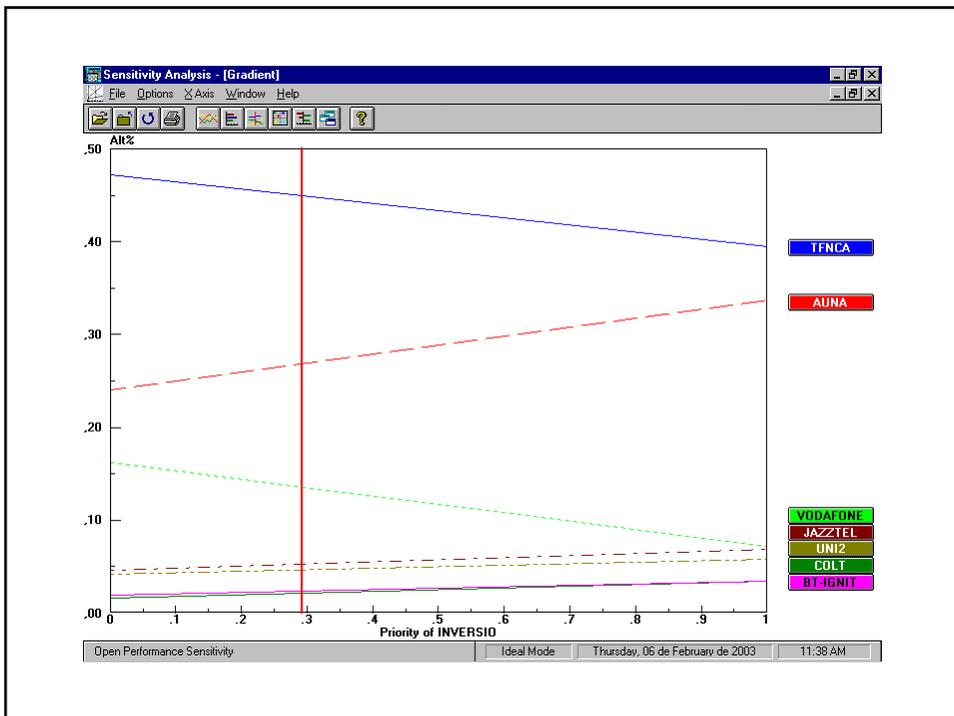
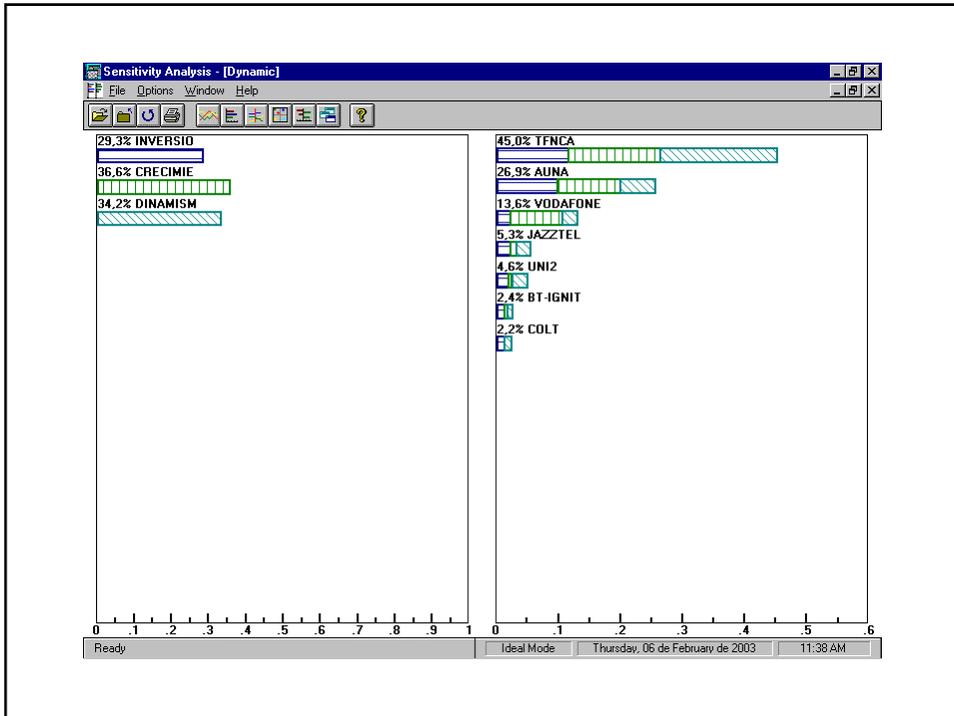


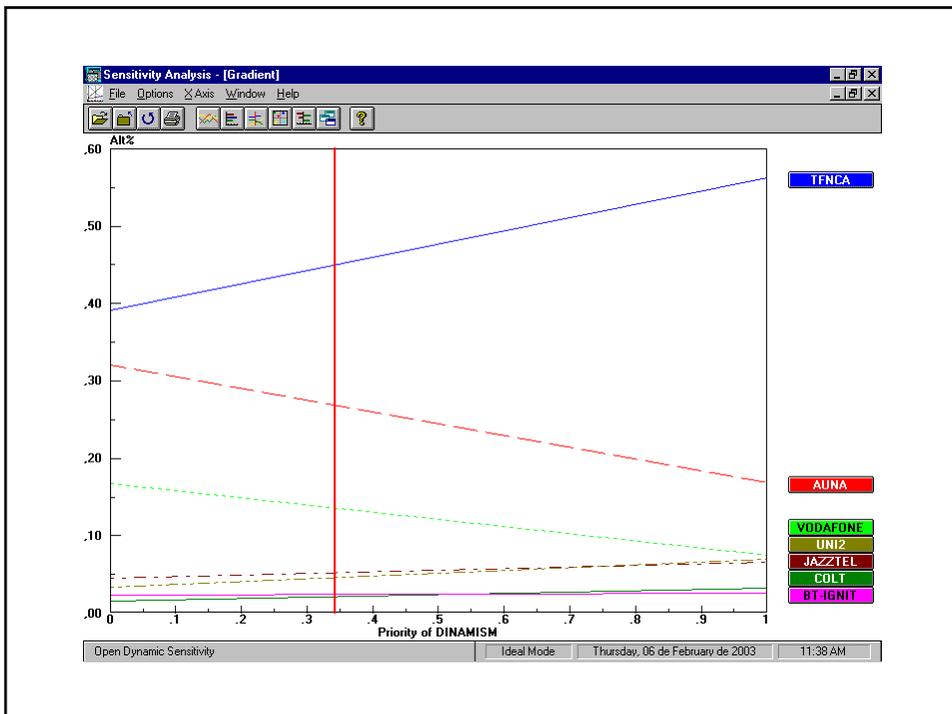
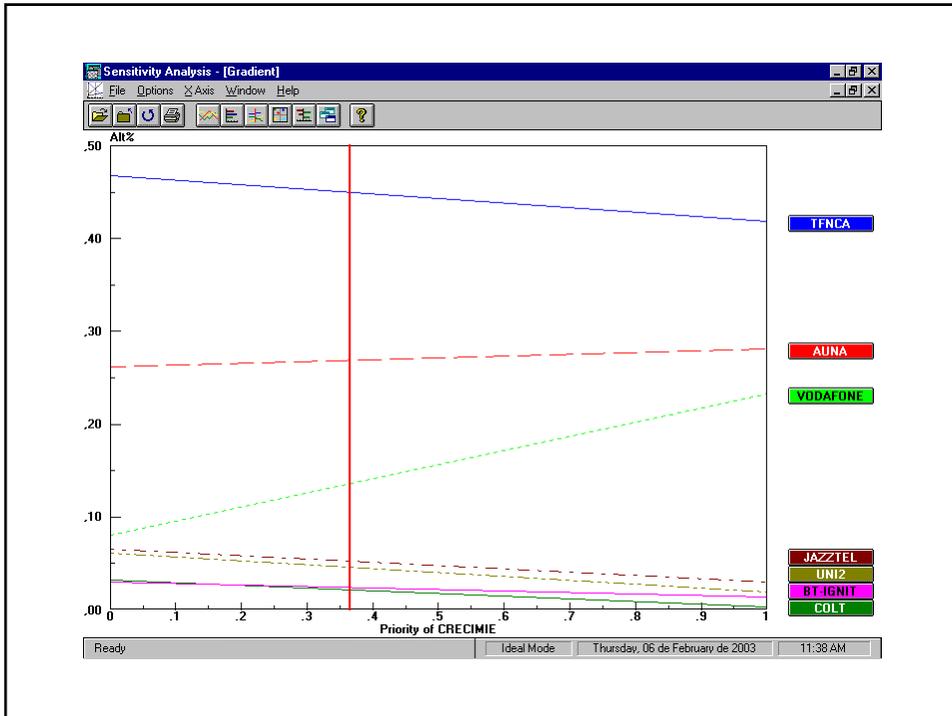


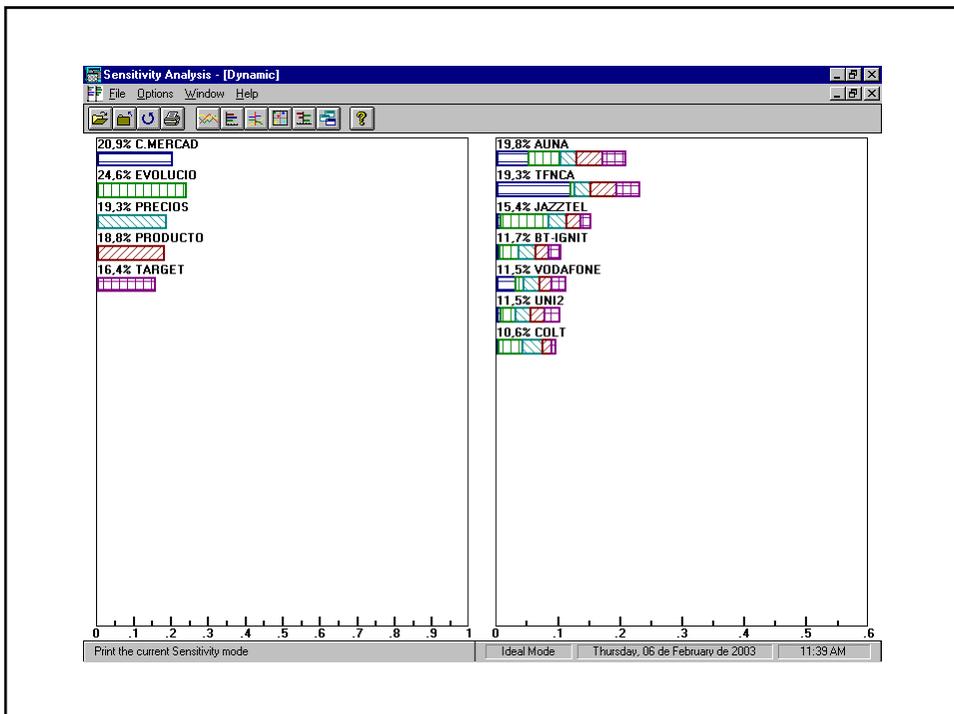
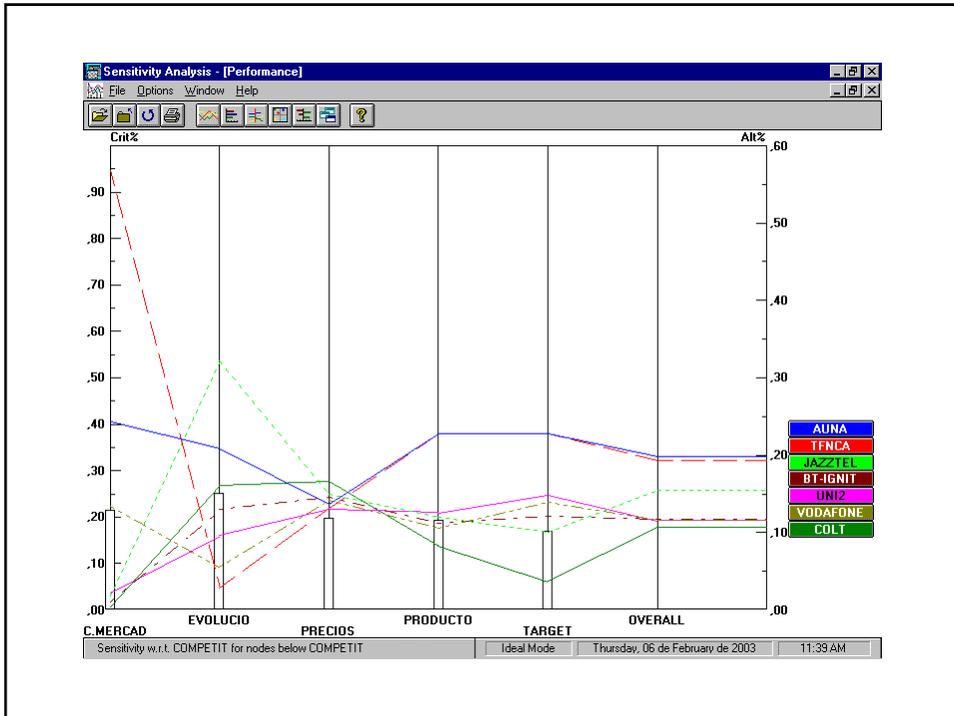


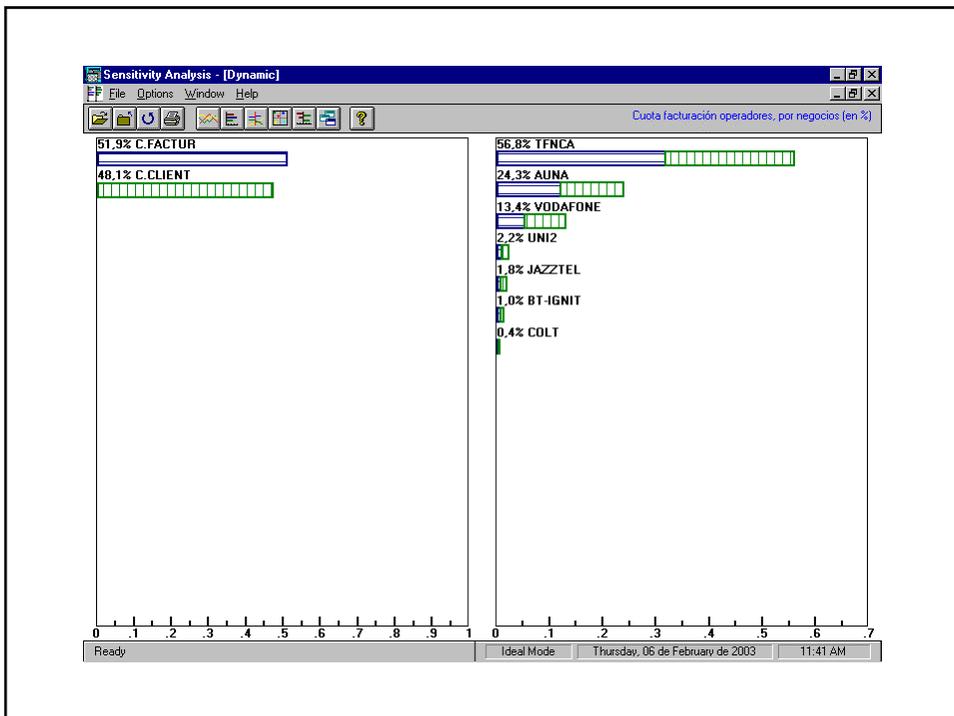
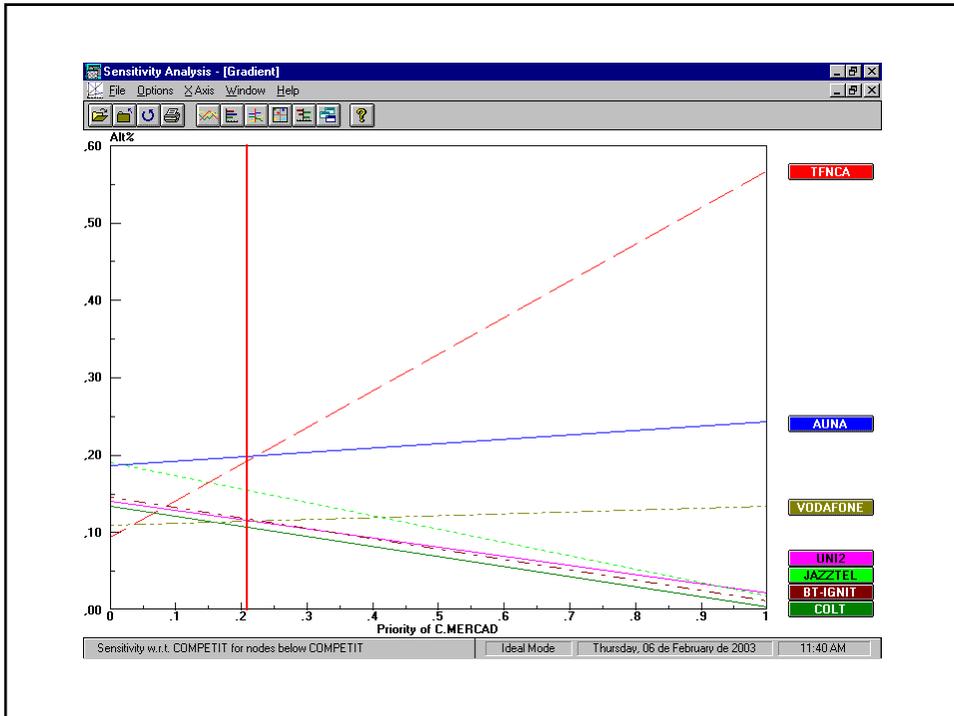


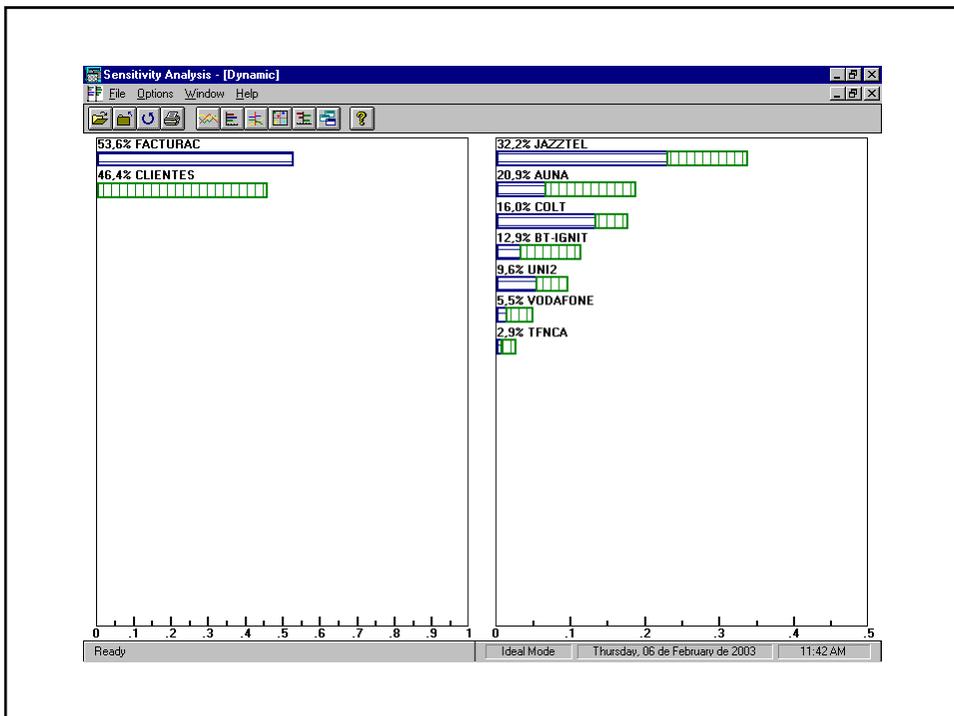
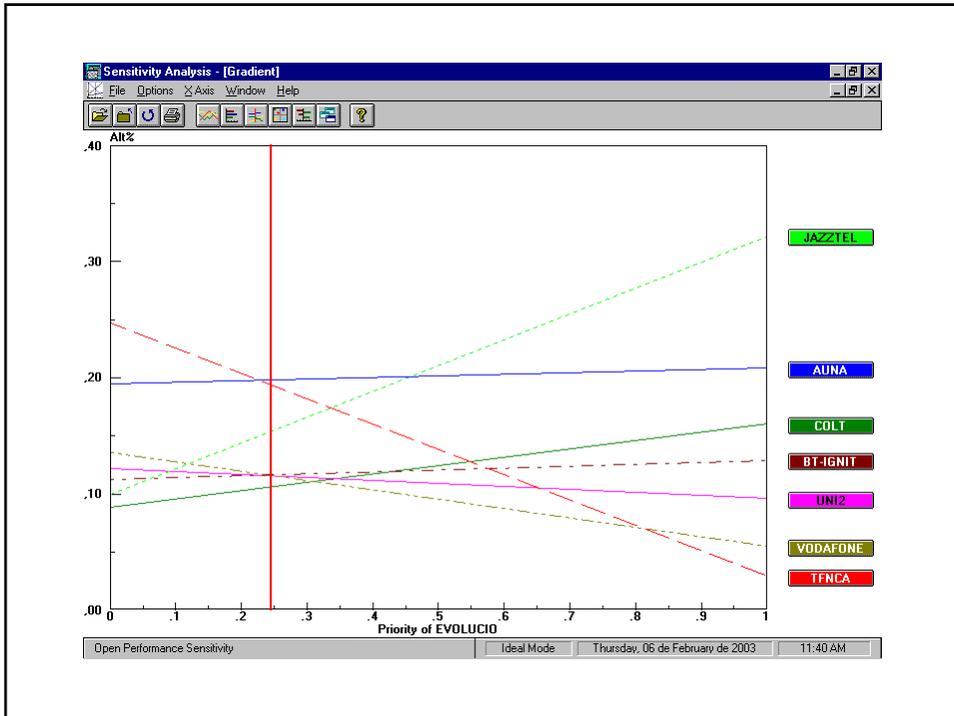


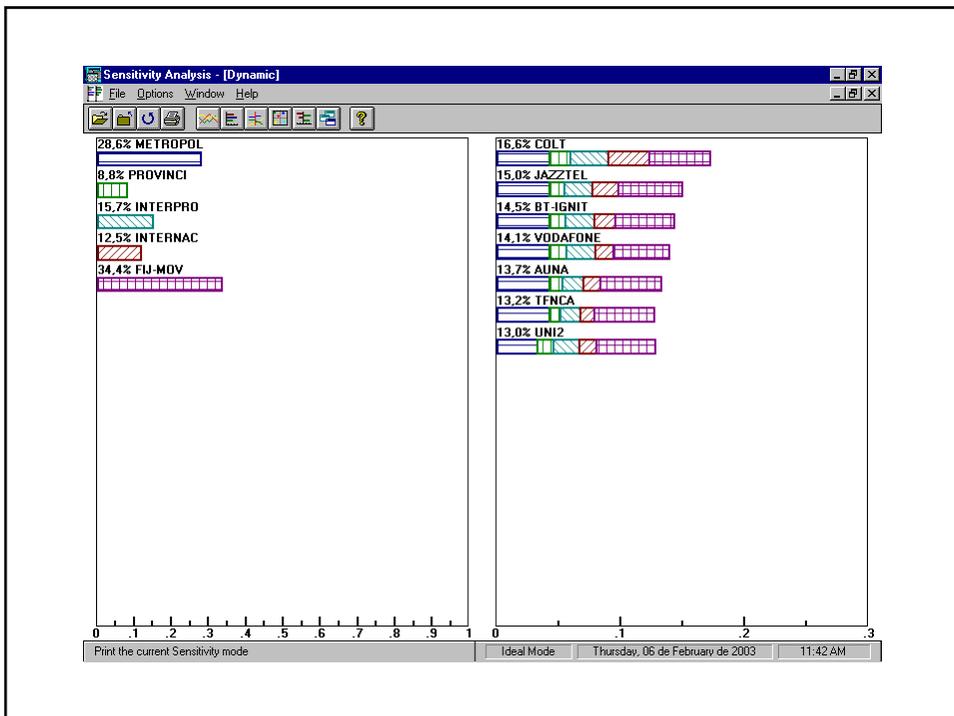
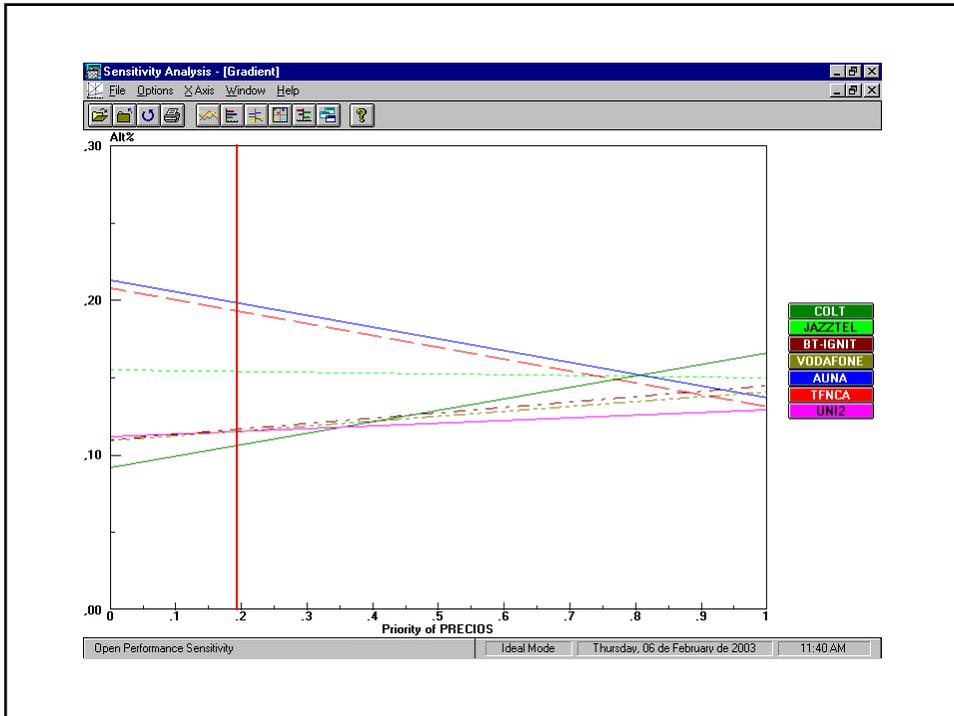


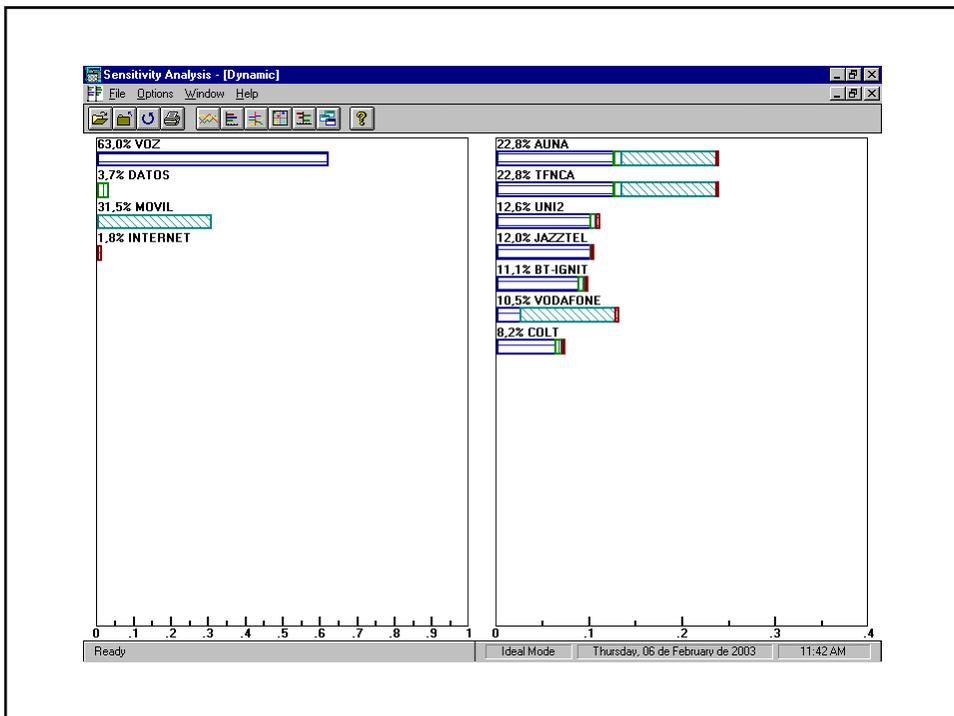
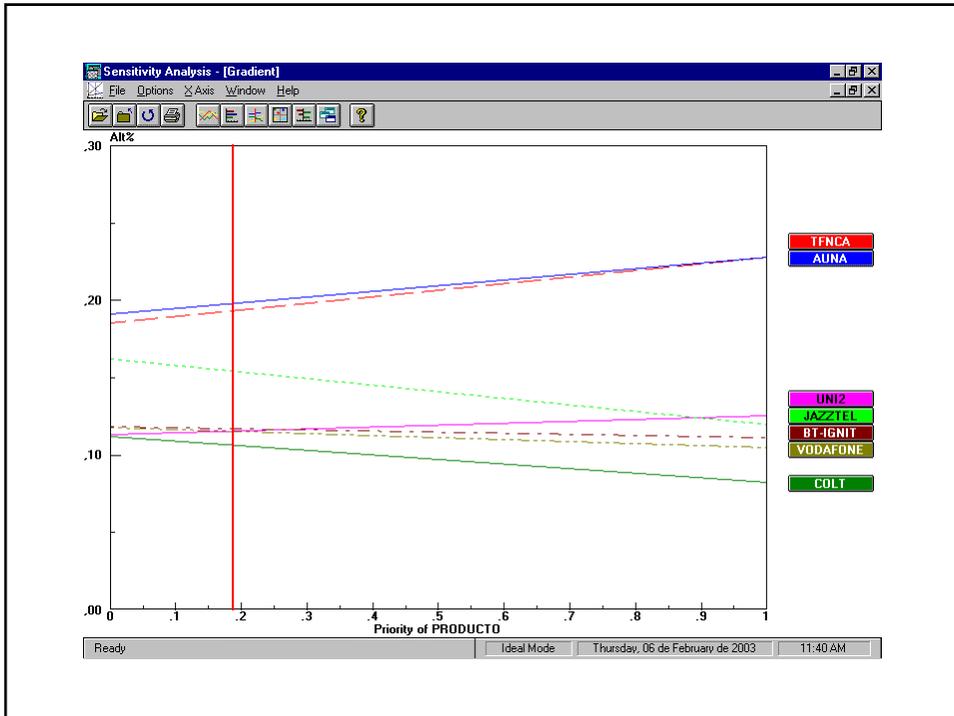


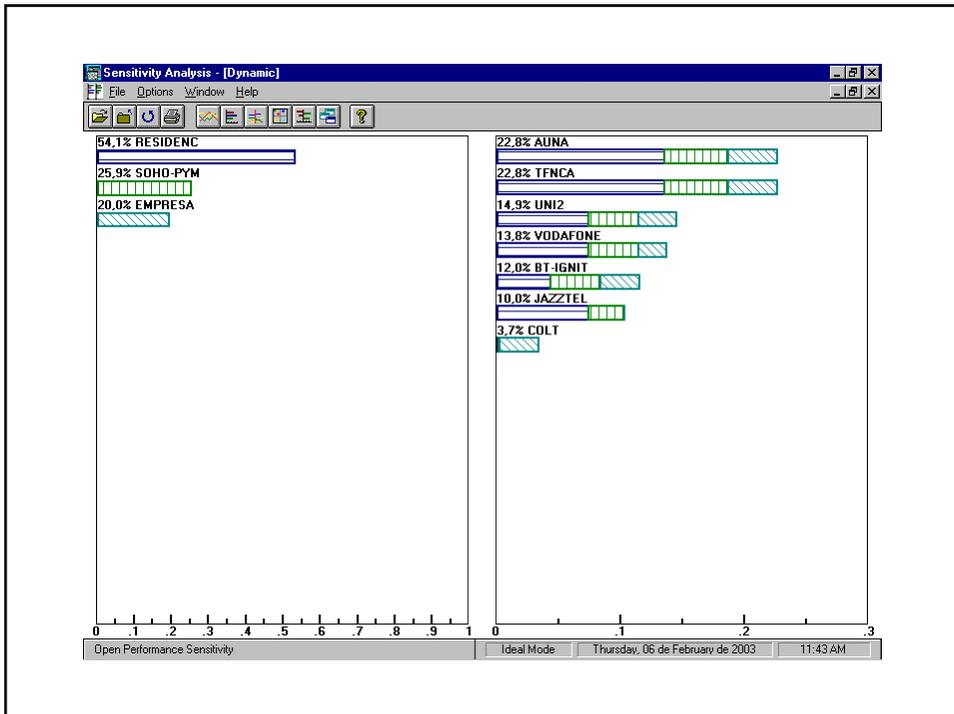
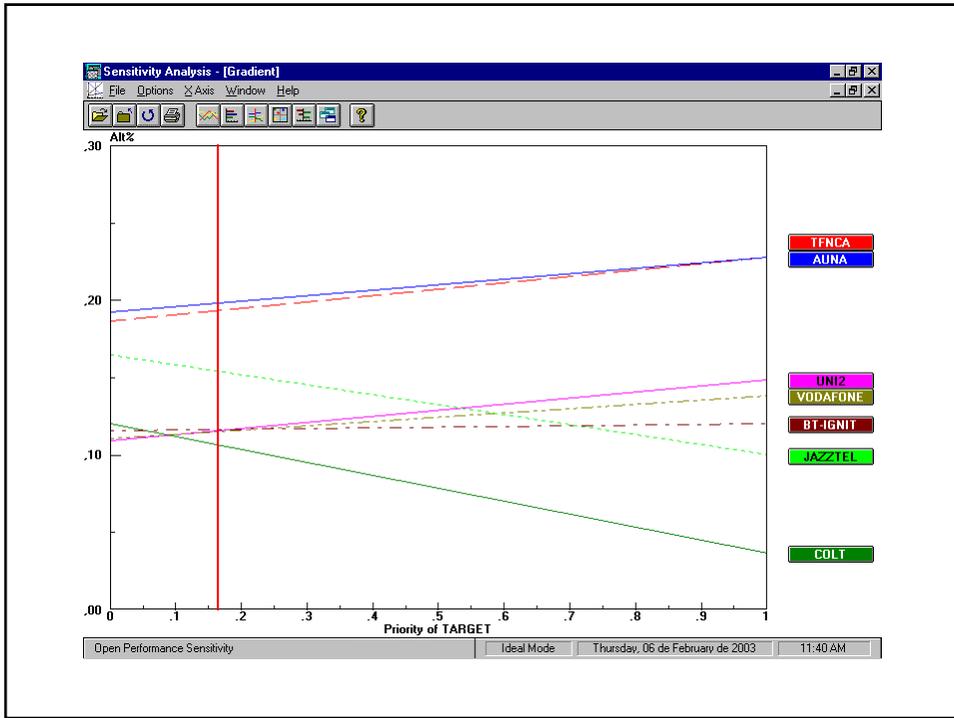












DELPHI - PANEL DE EXPERTOS

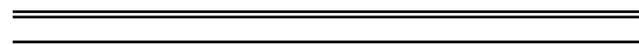
DATOS DE CLASIFICACIÓN: Ronda 1

Entrevistado
 Departamento.....
 Teléfono
 Email

Empresa.....
 Dirección
 Provincia

- C1. Cargo en la empresa:
 1. Directivo / Gerente
 2. Puesto con personal a su cargo
 3. Resto de puestos

- C2. Años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones:
 1. Menos de 2 años.
 2. De 2 a 5 años.
 3. Más de 5 años.



1. Valore en qué porcentaje considera que el sector de las telecomunicaciones en España está realmente abierto a la competencia tras la ruptura del monopolio en 1998.
 1. No existe competencia
 2. Menos del 10%
 3. Entre el 11% y el 25%
 4. Entre el 26% y el 50%
 5. Entre el 51% y el 75%
 6. Entre el 76% y el 100%
 7. Totalmente liberalizado
2. Valore de 0 a 5 las siguientes medidas para favorecer la competencia en el sector de las telecomunicaciones (0 = muy negativa, 5 = muy positiva).

1.	Apertura del bucle de abonado
2.	Reducción en precios de interconexión
3.	Concesión mayor número de licencias de operador
4.	Concentración de la oferta mediante la fusión de los pequeños operadores.
5.	Apoyo económico para desarrollo de nuevas tecnologías e infraestructuras propias.
6.	Mayor rapidez en la resolución de conflictos legales entre operadores.
7.	Mayor rigor en el cumplimiento de las sanciones impuestas.

8.	Endurecimiento de las sanciones por actos de competencia desleal.
9.	Menor burocracia en la obtención de licencias de obra.
10.	Favorecer planes de desarrollo compartido de infraestructuras comunes entre operadores.

3. Si nos centramos sólo en el segmento de grandes empresas (> 500 empleados). En términos generales, ¿con cuántos operadores tienen contratados sus servicios de telecomunicaciones?
 1. Sólo con Telefónica.
 2. Con otro único operador.
 3. Con otro operador, además de Telefónica.
 4. Con 2 o más operadores, además de Telefónica.
 5. NS/NC
4. ¿A cuánto podría ascender aproximadamente el gasto anual en telecomunicaciones de una gran empresa, incluyendo servicios de telefonía fija, telefonía móvil, datos e internet? (Si no sabe contestar, leer intervalos).
 1. Menos de 6.000 €
 2. Entre 6.001 y 18.000 €
 3. Entre 18.001 y 30.000 €
 4. Entre 30.001 y 48.000 €
 5. Entre 48.001 y 60.000 €
 6. Entre 60.001 y 90.000 €
 7. Entre 90.001 y 120.000 €
 8. Más de 120.000 €
 9. NS/NC
5. ¿De este gasto total, qué porcentaje aproximado correspondería a los servicios contratados con otros operadores distintos de Telefónica?
 1. Nada
 2. Menos del 10%
 3. Entre el 11% y el 25%
 4. Entre el 26% y el 50%
 5. Entre el 51% y el 75%
 6. Más del 75%
 7. NS/NC
6. Clasifique los siguientes posibles motivos de una gran empresa para cambiar de operador según su grado de importancia (1 = más importante, 7 = menos importante).

1.	Dejar de depender de un solo operador.
2.	Precios más bajos.
3.	Mayor calidad de servicios.
4.	Buena imagen del operador en el sector.
5.	Mejor servicio de atención al cliente
6.	Disponibilidad de una oferta global de servicios.
7.	Tecnología y productos más innovadores.

7. Por el contrario, clasifique las siguientes posibles razones de una gran empresa para no cambiar de operador según su grado de importancia (1 = más importante, 9 = menos importante).

	1. Satisfacción con su operador actual.
	2. Por comodidad, falta de tiempo.
	3. Desconfianza en el servicio de otros operadores.

	4. Falta de información clara de otros operadores.
	5. Excesiva burocracia.
	6. No incurrir en nuevos riesgos y costes de puesta en marcha.
	7. Oferta de servicios no diferenciada.
	8. Rebajas de precios poco significativas.
	9. No existir otro operador realmente competitivo.

8. Valore del 0 al 5 los siguientes aspectos relativos a los servicios de telecomunicaciones desde el punto de vista de un gran empresa, indicando en el lado izquierdo **el grado de importancia** que les dan, y en el derecho **el grado de satisfacción percibido** con respecto a su proveedor actual. (0 = nada importante / satisfecho, 5 = muy importante / satisfecho).

P.9	P.8A Importancia							P.8B Satisfacción						
	0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5	
							1. Calidad de servicio							
							2. Variedad de servicios							
							3. Asesoramiento técnico							
							4. Adaptación de la oferta a las necesidades							
							5. Cumplimiento de los plazos de entrega del servicio							
							6. Servicio técnico de calidad							
							7. Servicio técnico rápido							
							8. Ahorro en la factura							
							9. Flexibilidad en la facturación							
							10. Factura fácil de entender							
							11. Trato personalizado al cliente							
							12. Rapidez en atención de reclamaciones							
							13. Eficacia en atención de reclamaciones							
							14. Rapidez en resolución de problemas							
							15. Eficacia en resolución de problemas							
							16. Infraestructura propia del operador							
							17. Respaldo empresarial con experiencia en telecomunicaciones							
							18. Publicidad veraz y honesta							

9. De los aspectos anteriormente citados, seleccione y clasifique aquellos 7 que a una gran empresa le generen una mayor satisfacción. (1 = más importante, 7 = menos importante).

10. En términos generales, ¿cómo describiría el grado de satisfacción de un gran empresa con su actual proveedor de servicios de telecomunicaciones?
1. Nada satisfecho
 2. Poco satisfecho
 3. Bastante satisfecho
 4. Muy satisfecho
 5. NS/NC

INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO

De acuerdo con el método Delphi, el objeto del segundo cuestionario es pedirle que reconsidere las respuestas que expresó en la primera ronda, a la vista de la opinión del conjunto del panel de expertos. Sólo cuando la opinión referida a un enunciado ha sido unánime, deberá abstenerse de contestar nuevamente a la pregunta (ítems sombreados).

Para ello se le adjunta en el dossier:

- Cuestionario 2ª ronda para su nueva evaluación.
- Cuestionario 1ª ronda con las respuestas que facilitó en su evaluación inicial.

Las reglas generales para cumplimentar el cuestionario no han cambiado. Cada bloque consta de una pregunta que caracteriza el marco de referencia de los enunciados o cuestiones que siguen.

POR FAVOR:

1. No olvide cumplimentar los datos de clasificación.
2. Intente seguir el orden en que aparecen las preguntas, ya que es posible que se haga referencia a cuestiones anteriores.
3. Lea detenidamente cada enunciado las veces que crea necesario e intente contestar todas las preguntas con resultado no unánime (ítems sombreados).
4. **No escriba en las zonas sombreadas** reservadas para la respuesta conjunta del panel.
5. Si ha marcado una respuesta equivocadamente, asegúrese de que se entiende bien cuál es su respuesta final.
6. Si desea hacer algún comentario, por favor, no lo haga en la misma hoja. Utilice la hoja final del cuestionario prevista para este fin.

En caso de que tenga alguna duda o necesite otro cuestionario no dude en solicitarlo a través de:

- El teléfono
- E-Mail

Asimismo, **se remitirá por e-mail** este nuevo cuestionario preparado para ser cumplimentado mediante un procesador de texto y ser enviado por e-mail. Si utiliza este medio, es importante que envíe el archivo en la versión más baja que permita su procesador de texto (o con extensión RTF). De esta manera se evitarán incompatibilidades.

Devuelva el cuestionario **antes del JUEVES 28 de NOVIEMBRE**. Puede remitirnos sus respuestas de la forma que le resulte más cómoda:

- Por correo electrónico
- Enviando el sobre adjunto (preparado con sellos) a la dirección que está impresa.

DATOS DE CLASIFICACION:

Nombre y apellidos:

E-mail: Teléfono:.....

Empresa:

C1. Cargo que desempeña en la empresa:

1. Director / Gerente
2. Puesto con personal a su cargo
3. Resto de puestos

C2. Años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones:

1. Menos de 2 años.
2. De 2 a 5 años.
3. Más de 5 años.

DELPHI – PANEL DE EXPERTOS CUESTIONARIO 2ª RONDA

PREGUNTA 1. Valore en qué porcentaje considera que el sector de las telecomunicaciones en España está realmente abierto a la competencia tras la ruptura del monopolio en 1998. (Marque con una X su respuesta).		
Respuesta conjunta Panel	Respuesta Experto	
0%		1. No existe competencia.
35,3%		2. Menos del 10%
41,2%		3. Entre el 11% y el 25%
23,5%		4. Entre el 26% y el 50%
0%		5. Entre el 51% y el 75%
0%		6. Entre el 76% y el 100%
0%		7. Totalmente liberalizado.

PREGUNTA 2. Valore de 0 a 5 las siguientes medidas para favorecer la competencia en el sector de las telecomunicaciones (0 = muy negativa, 5 = muy positiva). (Se muestra la respuesta más frecuente para el conjunto del panel, o varias respuestas en caso de igualdad de votos, con su cuota porcentual correspondiente).		
Respuesta conjunta Panel	Respuesta Experto	
5	82,4%	1. Apertura del bucle de abonado
5	41,2%	2. Reducción en precios de interconexión
4	41,2%	
2	52,9%	3. Concesión mayor número de licencias de operador.
3	41,2%	4. Concentración de la oferta mediante la fusión de los pequeños operadores.
3	41,2%	5. Apoyo económico para desarrollo de nuevas tecnologías e infraestructuras propias.
4	35,3%	6. Mayor rapidez en la resolución de conflictos legales entre operadores.
2	35,2%	
3	29,4%	7. Mayor rigor en el cumplimiento de las sanciones impuestas.
3	41,2%	8. Endurecimiento de las sanciones por actos de competencia desleal.
5	29,4%	9. Menor burocracia en la obtención de licencias de obra.
5	41,2%	10. Favorecer planes de desarrollo compartido de infraestructuras comunes entre operadores.

PREGUNTA 3. Si nos centramos sólo en el segmento de grandes empresas (> 500 empleados). En términos generales, ¿con cuántos operadores tienen contratados sus servicios de telecomunicaciones? (Marque con una X su respuesta).

Respuesta conjunta Panel	Respuesta Experto	
23,5%		1. Sólo con Telefónica.
0%		2. Con otro único operador.
76,5%		3. Con otro operador, además de Telefónica.
0%		4. Con 2 o más operadores, además de Telefónica.
0%		5. NS/NC

PREGUNTA 4. ¿A cuánto podría ascender aproximadamente el gasto anual en telecomunicaciones de una gran empresa, incluyendo servicios de telefonía fija, telefonía móvil, datos e internet? (Marque con una X su respuesta).

Respuesta conjunta Panel	Respuesta Experto	
0%		1. Menos de 6.000 €
0%		2. Entre 6.001 y 18.000 €
0%		3. Entre 18.001 y 30.000 €
0%		4. Entre 30.001 y 48.000 €
5,9%		5. Entre 48.001 y 60.000 €
5,9%		6. Entre 60.001 y 90.000 €
11,8%		7. Entre 90.001 y 120.000 €
76,5%		8. Más de 120.000 €
0%		9. NS/NC

PREGUNTA 5. De este gasto total, ¿qué porcentaje aproximado correspondería a los servicios contratados con otros operadores distintos de Telefónica? (Marque con una X su respuesta).

Respuesta conjunta Panel	Respuesta Experto	
0%		1. Nada
47,1%		2. Menos del 10%
47,1%		3. Entre el 11% y el 25%
5,9%		4. Entre el 26% y el 50%
0%		5. Entre el 51% y el 75%
0%		6. Más del 75%
0%		7. NS/NC

PREGUNTA 6. Clasifique los siguientes posibles motivos de una gran empresa para cambiar de operador según su grado de importancia (1 = la más importante, 7 = la menos importante).

(Se muestra la respuesta más frecuente para el conjunto del panel, o varias respuestas en caso de igualdad de votos, con su cuota porcentual correspondiente).

Respuesta conjunta Panel		Respuesta Experto	
2	23,5%		1. Dejar de depender de un solo operador.
1	41,2%		2. Precios más bajos.
2	23,5%		3. Mayor calidad de servicios.
4	23,5%		
6	35,3%		4. Buena imagen del operador en el sector.
5	29,4%		5. Mejor servicio de atención al cliente.
3	23,5%		6. Disponibilidad de una oferta global de servicios.
6	35,5%		7. Tecnología y productos más innovadores.

PREGUNTA 7. Por el contrario, **clasifique** las siguientes posibles razones de una gran empresa para no cambiar de operador según su grado de importancia (1 = la más importante, 9 = la menos importante).

(Se muestra la respuesta más frecuente para el conjunto del panel, o varias respuestas en caso de igualdad de votos, con su cuota porcentual correspondiente).

Respuesta conjunta Panel		Respuesta Experto	
1	29,4%		1. Satisfacción con su operador actual.
9	23,5%		2. Por comodidad, falta de tiempo.
2	47,1%		3. Desconfianza en el servicio de otros operadores.
7	29,4%		4. Falta de información clara de otros operadores.
8	41,2%		5. Excesiva burocracia.
1	47,1%		6. No incurrir en nuevos riesgos y costes de puesta en marcha.
4	23,5%		7. Oferta de servicios no diferenciada.
3	23,5%		
5	29,4%		8. Rebajas de precios poco significativas.
4	29,4%		
7	23,5%		9. No existir otro operador realmente competitivo.

<p>PREGUNTA 8. Valora del 0 al 5 los siguientes aspectos relativos a los servicios de telecomunicaciones desde el punto de vista de una gran empresa, indicando en el lado izquierdo el grado de importancia que les dan, y en el derecho el grado de satisfacción percibido con respecto a su proveedor actual. (0 = nada importante/satisfecho, 5 = muy importante/satisfecho). (Se muestra la respuesta más frecuente para el conjunto del panel, o varias respuestas en caso de igualdad de votos, con su cuota porcentual correspondiente). (Marque con una X su respuesta).</p>																			
P.8 Importancia						P.8 Satisfacción													
Respuesta conjunta panel	Respuesta Experto					Respuesta conjunta panel	Respuesta Experto												
	0	1	2	3			4	5	0	1	2	3	4	5					
5	82%						1. Calidad de servicio	3	59%										
4	47%						2. Variedad de servicios	4	53%										
3	47%																		
4	53%						3. Asesoramiento técnico	3	35%										
5	53%						4. Adaptación de la oferta a las necesidades	4	35%										
									3	35%									
5	71%						5. Cumplimiento de los plazos de entrega del servicio	1	35%										
4	53%						6. Servicio técnico de calidad	3	41%										
5	59%						7. Servicio técnico rápido	3	35%										
5	41%						8. Ahorro en la factura	3	35%										
3	41%						9. Flexibilidad en la facturación	3	41%										
3	47%						10. Factura fácil de entender	3	47%										
5	59%						11. Trato personalizado al cliente	4	29%										
									3	29%									
5	47%						12. Rapidez atención reclamaciones	3	35%										
5	47%						13. Eficacia atención reclamaciones	3	29%										
									2	29%									
5	65%						14. Rapidez resolución de problemas	3	41%										
5	82%						15. Eficacia resolución de problemas	3	35%										
5	41%						16. Infraestructura propia del operador	4	35%										
4	35%						17. Respaldo empresarial con experiencia en telecomunicaciones	4	35%										
3	47%						18. Publicidad veraz y honesta	3	35%										

PREGUNTA 9. De los aspectos anteriormente citados, **seleccione y clasifique** aquellos 7 que le generen una mayor satisfacción a una gran empresa (1 = la más importante, 7 = la menos importante).

(Se muestra el porcentaje de expertos que han **seleccionado / no seleccionado** cada una de las opciones, así como, **de entre las seleccionadas**, la respuesta más frecuente, o varias respuestas en caso de igualdad de votos, con su cuota porcentual correspondiente).

Respuesta conjunta Panel				Respuesta Experto	
Seleccionada		No seleccionada			
94,1%	1	71%	5,9%		1. Calidad de servicio.
5,9%	-	-	94,1%		2. Variedad de servicios.
29,4%	-	-	70,6%		3. Asesoramiento técnico.
58,8%	6	18%	41,2%		4. Adaptación de la oferta a las necesidades.
64,8%	2	18%	35,2%		5. Cumplimiento de los plazos de entrega del servicio.
52,9%	3	24%	47,1%		6. Servicio técnico de calidad.
29,4%	-	-	70,6%		7. Servicio técnico rápido.
64,7%	2	18%	35,3%		8. Ahorro en la factura.
11,8%	-	-	88,2%		9. Flexibilidad en la facturación.
5,9%	-	-	94,1%		10. Factura fácil de entender.
58,8%	5 4	18% 18%	41,2%		11. Trato personalizado al cliente.
41,2%	-	-	58,8%		12. Rapidez en atención de reclamaciones.
35,3%	-	-	64,7%		13. Eficacia en atención de reclamaciones.
47,1%	-	-	52,9%		14. Rapidez en resolución de problemas.
52,9%	3	29%	47,1%		15. Eficacia en resolución de problemas.
29,4%	-	-	70,6%		16. Infraestructura propia del operador.
11,8%	-	-	88,2%		17. Respaldo empresarial con experiencia en telecomunicaciones.
0%	-	-	100%		18. Publicidad veraz y honesta.

PREGUNTA 10. En términos generales, ¿cómo describiría el grado de satisfacción de una gran empresa con su actual proveedor de servicios de telecomunicaciones? (Marque con una X su respuesta).

Respuesta conjunta Panel	Respuesta Experto	
0%		1. Nada satisfecho.
70,6%		2. Poco satisfecho.
29,4%		3. Bastante satisfecho.
0%		4. Muy satisfecho.
0%		5. NS/NC.

RESULTADOS ESTUDIO DELPHI – TABLAS DE FRECUENCIAS

FRECUENCIAS	Ronda 1						Ronda 2						
	N	Valid	Media	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	N	Valid	Media	Mediana	Moda	Mínimo
Liberalización	17	2,88	3	3	2	4	17	2,65	3	3	2	4	
Medida, apertura bucle	17	4,82	5	5	4	5	17	4,71	5	5	4	5	
Medida, px interconexión	17	4,18	4	4 ^a	2	5	17	4,12	4	4	3	5	
Medida, concesión licencias	17	1,47	2	2	0	3	17	1,12	1	2	0	2	
Medida, fusión operadores	17	3,06	3	3	0	5	17	3,12	3	3 ^a	1	5	
Medida, apoyo económico desarr.	17	3,88	4	3	3	5	17	3,65	4	4	3	5	
Medida, rapidez resolución conflic	17	3,00	3	2 ^a	1	5	17	3,35	4	4	2	5	
Medida, rigor sanciones	17	3,18	3	3	0	5	17	3,71	3	3	2	5	
Medida, endurecim. sanciones	17	3,82	4	3	3	5	17	3,76	4	4	3	5	
Medida, burocracia licencias	17	3,06	3	5	0	5	17	3,76	3	3	3	5	
Medida, infraestruct. comunes	17	4,12	4	5	3	5	17	4,18	4	5	3	5	
Operadores	17	2,53	3	3	1	3	17	2,76	3	3	1	3	
Gasto total	17	7,59	8	8	5	8	17	8	8	8	8	8	
Gasto otro operador	17	2,59	3	2 ^a	2	4	17	2,65	3	3	2	3	
Cambiar, no depender	17	3,65	3	2	1	7	17	3,88	3	2	1	7	
Cambiar, precios bajos	17	2,65	2	1	1	7	17	1,82	1	1	1	7	
Cambiar, mayor calidad	17	3,24	3	2 ^a	1	7	17	3,24	3	3	1	7	
Cambiar, buena imagen	17	5,82	6	6	4	7	17	5,76	6	6	4	7	
Cambiar, mejor servicio	17	3,71	4	5	1	6	17	4,18	4	4	2	6	
Cambiar, oferta global	17	3,82	4	3	1	7	17	3,88	3	2 ^a	1	7	
Cambiar, pdtos innovadores	17	5,12	6	6	1	7	17	5,24	5	5 ^a	2	7	
No cambiar, satisfacción	17	3,47	4	1	1	7	17	2,88	2	1	1	7	
No cambiar, comodidad	17	5,71	7	9	1	9	17	6	7	8 ^a	1	9	
No cambiar, desconfianza	17	3,18	2	2	1	7	17	3,12	3	3	1	6	
No cambiar, no información	17	6,53	4	7	2	9	17	6,53	7	7	2	9	
No cambiar, burocracia	17	7,53	8	8	3	9	17	7,29	8	8	3	9	
No cambiar, riesgos y costes	17	2,53	2	1	1	6	17	2,47	2	1	1	6	
No cambiar, no diferenciación	17	5,00	5	3 ^a	3	8	17	5,18	5	6	3	8	
No cambiar, no rebajas precios	17	5,00	5	4 ^a	2	8	17	4,65	5	4 ^a	1	8	
No cambiar, no competencia	17	6,00	7	7	1	9	17	6,82	7	9	3	9	
Importancia, calidad servicio	17	4,76	5	5	3	5	17	4,94	5	5	4	5	
Importancia, variedad servicio	17	3,59	4	3 ^a	3	5	17	3,47	3	3	3	4	
Importancia, asesoram. técnico	17	4,35	4	4	3	5	17	4,12	4	4	4	5	
Importancia, oferta	17	4,47	5	5	3	5	17	4,59	5	5	4	5	
Importancia, plazos entrega	17	4,71	5	5	4	5	17	4,76	5	5	3	5	
Importancia, calidad técnica	17	4,53	5	5	4	5	17	4,35	4	4	4	5	
Importancia, rapidez técnica	17	4,41	5	5	3	5	17	4,47	5	5	2	5	
Importancia, ahorro	17	4,12	4	5	3	5	17	4,18	4	4	3	5	
Importancia, factura flexible	17	3,35	3	3	2	5	17	3,06	3	3	2	4	
Importancia, factura fácil	17	3,12	3	3	1	5	17	3,06	3	3	1	5	
Importancia, trato personal	17	4,53	5	5	3	5	17	4,65	5	5	2	5	
Importancia, rapidez reclamación	17	4,24	4	5	3	5	17	4,47	5	5	3	5	
Importancia, eficacia reclamación	17	4,18	4	5	2	5	17	4,47	5	5	3	5	
Importancia, rapidez problemas	17	4,65	5	5	4	5	17	4,76	5	5	4	5	
Importancia, eficacia problemas	17	4,82	5	5	4	5	17	4,82	5	5	4	5	
Importancia, infraestructura	17	4,18	4	5	3	5	17	4,35	4	4	3	5	
Importancia, socios	17	3,29	3	4	2	5	17	3,47	3	3	2	5	
Importancia, publicidad	17	2,65	3	3	0	5	17	2,94	3	3	2	4	
Satisfacción, calidad servicio	17	3,18	3	3	2	4	17	3,35	3	3	3	5	
Satisfacción, variedad servicio	17	3,65	4	4	2	5	17	3,41	3	3 ^a	2	4	
Satisfacción, asesoram. técnico	17	2,94	3	3	1	5	17	3,06	3	4	1	5	
Satisfacción, oferta	17	3,53	4	3 ^a	1	5	17	3,59	4	4	2	5	

Satisfacción, plazos entrega	17	1,65	1	1	0	4	17	1,59	1	1	0	5
Satisfacción, calidad técnica	17	2,94	3	3	2	5	17	2,59	2	2	1	5
Satisfacción, rapidez técnica	17	2,59	3	3	0	5	17	2,41	2	2	1	5
Satisfacción, ahorro	17	3,18	3	3	0	5	17	3,18	3	3	1	5
Satisfacción, factura flexible	17	2,71	3	3	1	5	17	3,59	3	3	1	5
Satisfacción, factura fácil	17	2,59	3	3	0	5	17	2,65	3	3	2	5
Satisfacción, trato personal	17	3,29	3	3 ^a	1	5	17	3,47	3	3	2	5
Satisfacción, rapidez reclamación	17	2,53	3	3	1	5	17	2,47	2	2 ^a	1	5
Satisfacción, eficacia reclamación	17	2,41	2	2 ^a	0	5	17	2,41	2	2	1	5
Satisfacción, rapidez problemas	17	2,53	3	3	1	5	17	2,59	3	3	1	5
Satisfacción, eficacia problemas	17	2,65	3	3	0	5	17	2,76	3	2	1	5
Satisfacción, infraestructura	17	3,29	3	4	1	5	17	3,41	4	4	2	5
Satisfacción, socios	17	3,47	4	4	2	5	17	3,41	3	3 ^a	2	5
Satisfacción publicidad	17	2,76	3	3	1	5	17	2,12	2	2	1	3
Selección, calidad servicio	17	1,94	1	1	1	8	17	1,12	1	1	1	2
Selección, variedad servicio	17	7,88	8	8	6	8	17	7,88	8	8	6	8
Selección, asesoram. técnico	17	7,24	8	8	5	8	17	7,29	8	8	4	8
Selección, oferta	17	5,94	6	8	2	8	17	5,88	8	8	2	8
Selección, plazos entrega	17	5,35	5	8	2	8	17	4,18	4	2 ^a	2	8
Selección calidad técnica	17	5,47	5	8	2	8	17	4,71	4	3	2	8
Selección, rapidez técnica	17	7,06	8	8	2	8	17	6,88	8	8	3	8
Selección, ahorro	17	5,00	6	8	1	8	17	4,24	4	4 ^a	1	8
Selección, factura flexible	17	7,65	8	8	5	8	17	7,76	8	8	5	8
Selección, factura fácil	17	7,94	8	8	7	8	17	7,94	8	8	7	8
Selección, trato personal	17	5,88	6	8	1	8	17	5,94	6	8	2	8
Selección, rapidez reclamación	17	7,00	8	8	3	8	17	7,65	8	8	6	8
Selección, eficacia reclamación	17	7,06	8	8	2	8	17	7,71	8	8	7	8
Selección, rapidez problemas	17	6,59	8	8	2	8	17	7	7	8	4	8
Selección, eficacia problemas	17	5,29	4	8	1	8	17	6,41	8	8	2	8
Selección, infraestructura	17	7,06	8	8	1	8	17	7,35	8	8	5	8
Selección, socios	17	7,71	8	8	4	8	17	7,88	8	8	7	8
Selección, publicidad	17	8,00	8	8	8	8	17	8	8	8	8	8
Grado satisfacción	17	2,29	2	2	2	3	17	2,18	2	2	2	3
Puesto de trabajo	17	2,47	3	3	1	3	17	2,47	3	3	1	3
Años experiencia	17	2,53	3	3	2	3	17	2,53	3	3	2	3

Liberalización

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	< 10%	7	41,2	41,2	41,2
	Entre 11-25%	9	52,9	52,9	94,1
	Entre 26-50%	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Medida, apertura bucle

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Bastante positiva	5	29,4	29,4	29,4

Muy positiva	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	
Medida, px interconexion				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco positiva	4	23,5	23,5	23,5
Bastante positiva	7	41,2	41,2	64,7
Muy positiva	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	
Medida, concesión licencias				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy negativa	6	35,3	35,3	35,3
Bastante negativa	3	17,6	17,6	52,9
Algo negativa	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	
Medida, fusión operadores				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bastante negativa	2	11,8	11,8	11,8
Algo negativa	2	11,8	11,8	23,5
Poco positiva	6	35,3	35,3	58,8
Bastante positiva	6	35,3	35,3	94,1
Muy positiva	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	
Medida, apoyo economico desarrollo				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poco positiva	7	41,2	41,2	41,2
Bastante positiva	9	52,9	52,9	94,1
Muy positiva	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Medida, rapidez resolución conflictos

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
ValidAlgo negativa	4	23,5	23,5	23,5
Poco positiva	4	23,5	23,5	47,1
Bastante positiva	8	47,1	47,1	94,1
Muy positiva	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Medida, rigor sanciones

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Algo negativa	1	5,9	5,9	5,9
Poco positiva	8	47,1	47,1	52,9
Bastante positiva	3	17,6	17,6	70,6
Muy positiva	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Medida, endurecimiento sanciones

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco positiva	6	35,3	35,3	35,3
Bastante positiva	9	52,9	52,9	88,2
Muy positiva	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Medida, burocracia licencias

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco positiva	10	58,8	58,8	58,8
Bastante positiva	1	5,9	5,9	64,7
Muy positiva	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Medida, infraestructuras comunes

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco positiva	5	29,4	29,4	29,4
Bastante positiva	4	23,5	23,5	52,9
Muy positiva	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Operadores

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Sólo Telefónica	2	11,8	11,8	11,8
2 operadores (con TESA)	15	88,2	88,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Gasto total

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid >120.000 euros	17	100,0	100,0	100,0

Gasto otro operador

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid <10%	6	35,3	35,3	35,3
11-25%	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Cambiar, no depender

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid la más importante	2	11,8	11,8	11,8
muy importante	5	29,4	29,4	41,2
bastante importante	2	11,8	11,8	52,9
importante	1	5,9	5,9	58,8
algo importante	2	11,8	11,8	70,6
poco importante	1	5,9	5,9	76,5

	la menos importante	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
<i>Cambiar, pxs bajos</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	la más importante	13	76,5	76,5	76,5
	muy importante	2	11,8	11,8	88,2
	la menos importante	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
<i>Cambiar, mayor calidad</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	la más importante	1	5,9	5,9	5,9
	muy importante	4	23,5	23,5	29,4
	bastante importante	7	41,2	41,2	70,6
	importante	2	11,8	11,8	82,4
	algo importante	2	11,8	11,8	94,1
	la menos importante	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
<i>Cambiar, buena imagen</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	importante	2	11,8	11,8	11,8
	algo importante	4	23,5	23,5	35,3
	poco importante	7	41,2	41,2	76,5
	la menos importante	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
<i>Cambiar, mejor servicio</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	muy importante	1	5,9	5,9	5,9

bastante importante	3	17,6	17,6	23,5
importante	7	41,2	41,2	64,7
algo importante	4	23,5	23,5	88,2
poco importante	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Cambiar, oferta global

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid la más importante	1	5,9	5,9	5,9
muy importante	4	23,5	23,5	29,4
bastante importante	4	23,5	23,5	52,9
importante	2	11,8	11,8	64,7
algo importante	1	5,9	5,9	70,6
poco importante	3	17,6	17,6	88,2
la menos importante	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Cambiar, pdtos innovadores

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid muy importante	1	5,9	5,9	5,9
bastante importante	1	5,9	5,9	11,8
importante	3	17,6	17,6	29,4
algo importante	4	23,5	23,5	52,9
poco importante	4	23,5	23,5	76,5
la menos importante	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, satisfacción

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid 1	6	35,3	35,3	35,3
2	4	23,5	23,5	58,8
4	3	17,6	17,6	76,5
5	2	11,8	11,8	88,2
6	1	5,9	5,9	94,1

7	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, comodidad

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1	2	11,8	11,8	11,8
3	3	17,6	17,6	29,4
4	1	5,9	5,9	35,3
5	1	5,9	5,9	41,2
7	2	11,8	11,8	52,9
8	4	23,5	23,5	76,5
9	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, desconfianza

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid 1	2	11,8	11,8	11,8
2	5	29,4	29,4	41,2
3	6	35,3	35,3	76,5
5	1	5,9	5,9	82,4
6	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, no información

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid 2	1	5,9	5,9	5,9
4	1	5,9	5,9	11,8
5	4	23,5	23,5	35,3
7	6	35,3	35,3	70,6
8	2	11,8	11,8	82,4
9	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, burocracia

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid 3	1	5,9	5,9	5,9
5	2	11,8	11,8	17,6
6	1	5,9	5,9	23,5
7	3	17,6	17,6	41,2
8	6	35,3	35,3	76,5
9	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, riesgos y costes

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	1	7	41,2	41,2	41,2
	2	3	17,6	17,6	58,8
	3	3	17,6	17,6	76,5
	4	2	11,8	11,8	88,2
	6	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, no diferenciación

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	3	3	17,6	17,6	17,6
	4	4	23,5	23,5	41,2
	5	2	11,8	11,8	52,9
	6	5	29,4	29,4	82,4
	7	1	5,9	5,9	88,2
	8	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, no rebajas precios

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	1	1	5,9	5,9	5,9
	2	3	17,6	17,6	23,5
	4	4	23,5	23,5	47,1
	5	4	23,5	23,5	70,6
	6	2	11,8	11,8	82,4
	8	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

No cambiar, no competencia

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	3	1	5,9	5,9	5,9
	4	2	11,8	11,8	17,6
	5	1	5,9	5,9	23,5
	6	3	17,6	17,6	41,2
	7	4	23,5	23,5	64,7
	9	6	35,3	35,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Importancia, calidad servicio

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Bastante importante	1	5,9	5,9	5,9

Muy importante	16	94,1	94,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, variedad servicio

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Importante	9	52,9	52,9	52,9
Bastante importante	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, asesoramiento técnico

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Bastante importante	15	88,2	88,2	88,2
Muy importante	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, oferta

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Bastante importante	7	41,2	41,2	41,2
Muy importante	10	58,8	58,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, plazos entrega

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Importante	1	5,9	5,9	5,9
Bastante importante	2	11,8	11,8	17,6
Muy importante	14	82,4	82,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, calidad técnica

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Bastante importante	11	64,7	64,7	64,7

Muy importante	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, rapidez técnica

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Algo importante	1	5,9	5,9	5,9
Bastante importante	6	35,3	35,3	41,2
Muy importante	10	58,8	58,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, ahorro

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Importante	3	17,6	17,6	17,6
Bastante importante	8	47,1	47,1	64,7
Muy importante	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, factura flexible

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Algo importante	3	17,6	17,6	17,6
Importante	10	58,8	58,8	76,5
Bastante importante	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, factura fácil

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco importante	1	5,9	5,9	5,9
Algo importante	1	5,9	5,9	11,8
Importante	12	70,6	70,6	82,4
Bastante importante	2	11,8	11,8	94,1

	Muy importante	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Importancia, trato personal					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Algo importante	1	5,9	5,9	5,9
	Bastante importante	3	17,6	17,6	23,5
	Muy importante	13	76,5	76,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Importancia, rapidez reclamacion					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importante	2	11,8	11,8	11,8
	Bastante importante	5	29,4	29,4	41,2
	Muy importante	10	58,8	58,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Importancia, eficacia reclamacion					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Importante	1	5,9	5,9	5,9
	Bastante importante	7	41,2	41,2	47,1
	Muy importante	9	52,9	52,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Importancia, rapidez problemas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante importante	4	23,5	23,5	23,5
	Muy importante	13	76,5	76,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
Importancia, eficacia problemas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante importante	3	17,6	17,6	17,6

Muy importante	14	82,4	82,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, infraestructura

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Importante	1	5,9	5,9	5,9
Bastante importante	9	52,9	52,9	58,8
Muy importante	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, socios

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Algo importante	2	11,8	11,8	11,8
Importante	7	41,2	41,2	52,9
Bastante importante	6	35,3	35,3	88,2
Muy importante	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Importancia, publicidad

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Algo importante	4	23,5	23,5	23,5
Importante	10	58,8	58,8	82,4
Bastante importante	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, calidad servicio

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Satisfecho	12	70,6	70,6	70,6
Bastante satisfecho	4	23,5	23,5	94,1
Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, variedad servicio

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Algo satisfecho	1	5,9	5,9	5,9
	Satisfecho	8	47,1	47,1	52,9
	Bastante satisfecho	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, asesoramiento técnico

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Poco satisfecho	1	5,9	5,9	5,9
	Algo satisfecho	5	29,4	29,4	35,3
	Satisfecho	4	23,5	23,5	58,8
	Bastante satisfecho	6	35,3	35,3	94,1
	Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, oferta

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Algo satisfecho	1	5,9	5,9	5,9
	Satisfecho	6	35,3	35,3	41,2
	Bastante satisfecho	9	52,9	52,9	94,1
	Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, plazos entrega

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Nada satisfecho	3	17,6	17,6	17,6
	Poco satisfecho	7	41,2	41,2	58,8
	Algo satisfecho	4	23,5	23,5	82,4
	Satisfecho	1	5,9	5,9	88,2
	Bastante satisfecho	1	5,9	5,9	94,1
	Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, calidad técnica

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Poco satisfecho	2	11,8	11,8	11,8
	Algo satisfecho	7	41,2	41,2	52,9
	Satisfecho	5	29,4	29,4	82,4
	Bastante satisfecho	2	11,8	11,8	94,1
	Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, rapidez técnica

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Poco satisfecho	4	23,5	23,5	23,5
	Algo satisfecho	6	35,3	35,3	58,8
	Satisfecho	4	23,5	23,5	82,4
	Bastante satisfecho	2	11,8	11,8	94,1
	Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, ahorro

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Poco satisfecho	1	5,9	5,9	5,9
	Algo satisfecho	3	17,6	17,6	23,5
	Satisfecho	7	41,2	41,2	64,7
	Bastante satisfecho	4	23,5	23,5	88,2
	Muy satisfecho	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, factura flexible

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Poco satisfecho	3	17,6	17,6	17,6
	Algo satisfecho	5	29,4	29,4	47,1
	Satisfecho	6	35,3	35,3	82,4

Bastante satisfecho	2	11,8	11,8	94,1
22	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, factura fácil

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Algo satisfecho	7	41,2	41,2	41,2
Satisfecho	9	52,9	52,9	94,1
Bastante satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, trato personal

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Algo satisfecho	2	11,8	11,8	11,8
Satisfecho	8	47,1	47,1	58,8
Bastante satisfecho	4	23,5	23,5	82,4
Muy satisfecho	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, rapidez reclamación

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco satisfecho	3	17,6	17,6	17,6
Algo satisfecho	6	35,3	35,3	52,9
Satisfecho	6	35,3	35,3	88,2
Bastante satisfecho	1	5,9	5,9	94,1
Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, eficacia reclamación

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco satisfecho	3	17,6	17,6	17,6
Algo satisfecho	7	41,2	41,2	58,8
Satisfecho	5	29,4	29,4	88,2

Bastante satisfecho	1	5,9	5,9	94,1
Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, rapidez problemas

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco satisfecho	3	17,6	17,6	17,6
Algo satisfecho	5	29,4	29,4	47,1
Satisfecho	6	35,3	35,3	82,4
Bastante satisfecho	2	11,8	11,8	94,1
Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, eficacia problemas

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Poco satisfecho	2	11,8	11,8	11,8
Algo satisfecho	6	35,3	35,3	47,1
Satisfecho	4	23,5	23,5	70,6
Bastante satisfecho	4	23,5	23,5	94,1
Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, infraestructura

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid Algo satisfecho	3	17,6	17,6	17,6
Satisfecho	5	29,4	29,4	47,1
Bastante satisfecho	8	47,1	47,1	94,1
Muy satisfecho	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, socios

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Algo satisfecho	3	17,6	17,6	17,6
	Satisfecho	6	35,3	35,3	52,9
	Bastante satisfecho	6	35,3	35,3	88,2
	Muy satisfecho	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Satisfacción, publicidad

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Poco satisfecho	4	23,5	23,5	23,5
	Algo satisfecho	7	41,2	41,2	64,7
	Satisfecho	6	35,3	35,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Selección, calidad servicio

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	la más importante	15	88,2	88,2	88,2
	muy importante	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Selección, variedad servicio

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	poco importante	1	5,9	5,9	5,9
	no seleccionada	16	94,1	94,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Selección, asesoramiento técnico

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	importante	1	5,9	5,9	5,9
	algo importante	2	11,8	11,8	17,6
	poco importante	1	5,9	5,9	23,5

no seleccionada	13	76,5	76,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, oferta

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid muy importante	3	17,6	17,6	17,6
bastante importante	2	11,8	11,8	29,4
importante	1	5,9	5,9	35,3
algo importante	1	5,9	5,9	41,2
la menos importante	1	5,9	5,9	47,1
no seleccionada	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, plazos entrega

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid muy importante	4	23,5	23,5	23,5
bastante importante	4	23,5	23,5	47,1
importante	4	23,5	23,5	70,6
algo importante	1	5,9	5,9	76,5
poco importante	1	5,9	5,9	82,4
no seleccionada	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, calidad técnica

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid muy importante	2	11,8	11,8	11,8
bastante importante	6	35,3	35,3	47,1
importante	2	11,8	11,8	58,8
algo importante	2	11,8	11,8	70,6

no seleccionada	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, rapidez técnica

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid bastante importante	2	11,8	11,8	11,8
importante	1	5,9	5,9	17,6
algo importante	1	5,9	5,9	23,5
poco importante	1	5,9	5,9	29,4
no seleccionada	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, ahorro

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid la más importante	3	17,6	17,6	17,6
muy importante	3	17,6	17,6	35,3
bastante importante	1	5,9	5,9	41,2
importante	4	23,5	23,5	64,7
poco importante	2	11,8	11,8	76,5
no seleccionada	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, factura flexible

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid algo importante	1	5,9	5,9	5,9
la menos importante	1	5,9	5,9	11,8
no seleccionada	15	88,2	88,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, factura fácil

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid la menos importante	1	5,9	5,9	5,9
no seleccionada	16	94,1	94,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, trato personal

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid muy importante	1	5,9	5,9	5,9
importante algo importante	2	11,8	11,8	17,6
poco importante	4	23,5	23,5	41,2
la menos importante	4	23,5	23,5	64,7
no seleccionada	1	5,9	5,9	70,6
	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, rapidez reclamación

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid poco importante	2	11,8	11,8	11,8
la menos importante	2	11,8	11,8	23,5
no seleccionada	13	76,5	76,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, eficacia reclamación

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid la menos importante	5	29,4	29,4	29,4
no seleccionada	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Selección, rapidez problemas

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	importante	1	5,9	5,9	5,9
	algo importante	1	5,9	5,9	11,8
	poco importante	3	17,6	17,6	29,4
	la menos importante	4	23,5	23,5	52,9
	no seleccionada	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Selección, eficacia problemas

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	muy importante	1	5,9	5,9	5,9
	bastante importante	2	11,8	11,8	17,6
	importante	1	5,9	5,9	23,5
	algo importante	1	5,9	5,9	29,4
	poco importante	2	11,8	11,8	41,2
	no seleccionada	10	58,8	58,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Selección, infraestructura

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	algo importante	3	17,6	17,6	17,6
	poco importante	1	5,9	5,9	23,5
	no seleccionada	13	76,5	76,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Selección, socios

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	la menos importante	2	11,8	11,8	11,8

	no seleccionada	15	88,2	88,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
<i>Selección, publicidad</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	no seleccionada	17	100,0	100,0	100,0
<i>Grado satisfacción</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Poco satisfecho	14	82,4	82,4	82,4
	Bastante satisfecho	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
<i>Cargo de trabajo</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Director/Gere nte	3	17,6	17,6	17,6
	Puesto con personal a su cargo	3	17,6	17,6	35,3
	Resto de puestos	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	
<i>Años experiencia</i>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	De 2 a 5 años	8	47,1	47,1	47,1
	Más de 5 años	9	52,9	52,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	