

Cómo se conectó Alegre al mercado

de una subsidiaria de la telefónica sueca Telia, importante operador en telecomunicaciones en Europa del Norte, que actualmente es la administradora de este negocio.

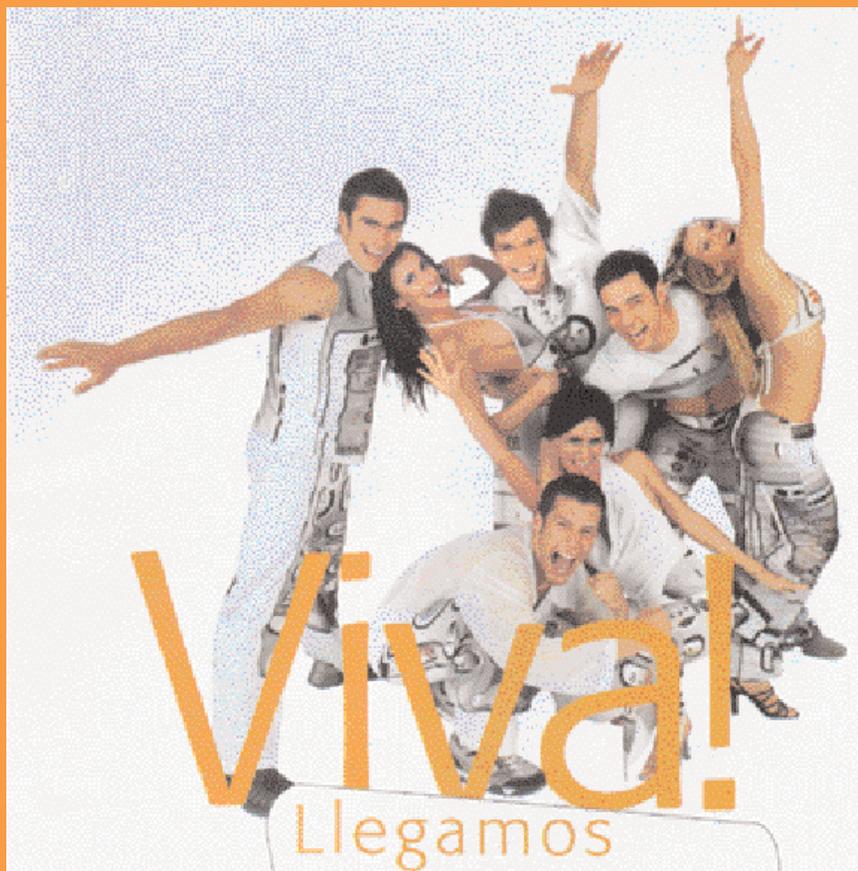
El ingreso de Alegre se planificó en tres etapas

El montaje de la cobertura de Telecsa S.A. se planificó en tres etapas sucesivas: 1) arranque y montaje de la empresa; 2) aumento de cobertura a las ciudades más importantes, y 3) cobertura en 16 ciudades adicionales. Actualmente, el proceso se encuentra en la segunda fase y se espera que al final de la tercera (diciembre de 2004) se hayan invertido cerca de \$ 155 millones.

Por Jonathan Viera*

La entrada de Alegre PCS en el subsector de la telefonía móvil, fue sin duda uno de los hechos más relevantes del año 2003, pues marcó el inicio de una nueva etapa en un mercado que se había caracterizado, durante casi 10 años, por ser un duopolio. Resulta muy interesante analizar cómo se preparó el ingreso al mercado de este nuevo competidor y conocer cuáles son los principales aspectos y las proyecciones que enmarcan la estrategia de mercadeo de esta nueva marca. Esto es lo que hace el presente artículo.

Una vez que el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) adjudicó a Andinatel la concesión del Servicio Móvil Avanzado (SMA), se constituyó la empresa Telecomunicaciones Móviles del Ecuador (Telecsa S.A.), cuyos accionistas Andinatel y Pacifictel (ambos de propiedad del Fondo de Solidaridad) poseen el 100 % de las acciones en partes proporcionales. El Gobierno, tomando en cuenta casos similares en otros países y por recomendaciones del Fondo Monetario Internacional, optó por contratar a



una tercera empresa que ponga en marcha el proyecto y administre a Telecsa S.A. por un período que se estableció en 3 años 5 meses. Así, se realizó una licitación internacional para seleccionar al operador, cuyo ganador fue el Consorcio Swedtel. Se trata

Arranque y montaje de la empresa

1° de agosto de 2003 / 1° de diciembre de 2003

Inversión: \$ 100 millones
Estado: Finalizada

Con la firma del contrato de administración se consolidó el arranque de Alegro PCS (1° de agosto de 2003), que hasta ese momento ni siquiera tenía ese nombre, pues esta fase abarcó aspectos que van desde la compra de un edificio para sede de la empresa hasta el montaje de una plataforma tecnológica, pasando por la contratación de una agencia de publicidad cuyo fin era crear una campaña de lanzamiento. Según Peter Burrower, presidente de Telecsa, “se pretendió salir al mercado con un nombre diferente a Telecsa y sobre todo diferente a los que ya existían en el mercado, que invoque cierta innovación y creatividad”. Hasta el momento los resultados son satisfactorios, pues Alegro PCS cuenta con cifras de *top of mind* que están superando el 30%.

Como es sabido, este tipo de telefonía se llama “celular” porque cada antena repetidora cubre una “célula” o área determinada, con una tecnología que permite que la señal vaya cambiando de base a base si el usuario se desplaza (en un vehículo, por ejemplo). 82 de estas radiobases o estaciones fueron colocadas en esta primera etapa en las ciudades de Quito y Guayaquil, con lo que se cubren también los alrededores de las dos ciudades (Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos, Durán). La señal, además, llega a Salinas y Esmeraldas.



Peter Burrower,
presidente de Telecsa

Aumento de la cobertura en las principales ciudades

1° de diciembre de 2003 / 30 de abril de 2004

Inversión: \$ 35 millones

Estado: En proceso

El 1° de diciembre de 2003 finalizó exitosamente la primera etapa y se inició la segunda, que incluye el aumento de la cobertura en cuatro principales ciudades del país: Ambato, Cuenca, Machala y Santo Domingo de los Colorados.

Cobertura en 16 ciudades adicionales

1° de mayo de 2004 / 31 de diciembre de 2004

Inversión: \$ 18 millones

Estado: Aún no inicia

Esta etapa se desarrollará durante los últimos ocho meses de 2004 y abarca la cobertura en 16 ciudades con más de 70.000 habitantes.

“Una estrategia de mercado amigable”

Como en toda estrategia de mercado, el primer paso es saber cuál es la percepción de los clientes, para lo que resulta indispensable contar con un estudio de mercado. Las encuestas realizadas por terceras empresas arrojaron como resultado que existía una gran expectativa por la entrada de una nueva marca y que dicha expectativa estaba cimentada en la insatisfacción causada por los operadores existentes. Las investigaciones de mercado revelan dos razones de esa insatisfacción: precios altos y un servicio no óptimo. Específicamente, dos de los cuellos de botella evidenciados son la falta de servicio para enviar mensajes de un operador a otro (aunque no hay impedimento ni tecnológico ni regulatorio) y el costo de interconexión por llamar de una red a otra. Burrower explica que estas son formas de atar las manos a los usuarios para que se queden con un determinado operador e impedir la competitividad entre las redes.

Con el conocimiento de estas debilidades, Alegro PCS planea ofrecer llamadas entre redes sin costos de interconexión y envío libre de mensajes de texto entre operadoras, lo que al momento está en proceso de negociación con BellSouth y Porta.

Burrower señala que con estas munificiones se armó una estrategia de mercadeo cuyo objetivo era romper paradigmas. “Así como nuestra señal, publicidad, colores y nombre son diferentes a lo que ha existido, queremos entrar con una campaña abierta y amigable, caracterizada por el mejor servicio de cobertura y señal”.

Fechas clave del proceso regulatorio

28 de febrero de 2003: El Conatel adjudica a Andinatel la concesión de SMA en la banda de 1900 Mhz.

18 de marzo de 2003: Mediante escritura pública, Andinatel y Pacifictel constituyen Telecsa S.A..

3 de abril de 2003: Se firma el Contrato de SMA entre la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SNT) y Telecsa S.A., mediante el cual el Estado Ecuatoriano confiere a Telecsa S.A. el derecho para la explotación y prestación de SMA y el uso de las frecuencias esenciales en las bandas C-C´ 1895-1910 Mhz y 1975-1990 Mhz.

1° de agosto de 2003: En respuesta a la convocatoria pública a la que se presentan 16 empresas de todo el mundo para ser el socio estratégico de Telecsa S.A. se escoge al Consorcio Swedtel. La firma del contrato de administración es el punto de arranque de la introducción del tercer competidor de la telefonía móvil en Ecuador.

1° de diciembre de 2003: Alegro abre su señal a Quito y Guayaquil.

Lo que captará de la demanda potencial

Para que todo eso resulte, se debe analizar la demanda potencial de la telefonía móvil en el Ecuador. Hasta diciembre de 2003, se registraron alrededor de 2'300.000 abonados a la telefonía móvil, de los cuales 37% eran clientes de Bellsouth y 63% de Porta. Se estima que la cifra de abonados seguirá incrementándose a un ritmo de 10% anual.

Se prevé que los clientes de Alegro provendrán de dos categorías: los usuarios nuevos (230.000 al año) y los abonados que se pasan de una operadora a otra, a quienes se llama en el argot abonados de "pimponeo". Se estima que las cifras del pimponeo se ubican entre 60.000 a 70.000 usuarios mensuales (1'200.000 usuarios al año).

Las proyecciones de Alegro esperan captar cerca de 45% de los usuarios nuevos y entre 45% y 50% de los usuarios de pimponeo (obviamente, en los lugares donde Alegro tenga cobertura). Es importante señalar que la cifra del pimponeo es más alta debido a la receptividad de estos usuarios a una nueva marca.

Una guerra de precios

Al momento ya se ven los primeros efectos de la entrada del nuevo competidor, pues mientras Alegro PCS ataca por el lado de los precios con su plan "Socio Fundador", Bellsouth y Porta han lanzado nuevos precios y promociones. Los beneficiados serán los que firmen nuevos contratos y los que usen servicios de prepago, pues quienes tienen un contrato vigente en Bellsouth o Porta y quieran ingresar a un nuevo plan, deberán primero can-

celar su contrato y asumir los respectivos costos.

¿Qué es un "Socio Fundador"? Se trata de un plan diseñado por Alegro PCS para quienes se registraron vía Internet en el sitio web de la empresa. El período de inscripciones finalizó el 1° de diciembre de 2003. Las personas o empresas que se inscribieron y optan por un plan ya sea prepago o postpago se beneficiarán vía precios, pues pagan diez centavos de dólar el minuto por las llamadas hechas dentro de la red, es decir que no se aplica a las llamadas realizadas a cualquiera de las otras dos redes.

El Cuadro muestra un comparativo entre planes similares de las tres operadoras.

La insatisfacción de muchos usuarios contribuyó a despertar grandes expectativas en Alegro. Las tarifas de la nueva operadora son sustancialmente menores a las que nos tenía acostumbrado el duopolio, aunque al cierre de esta edición su servicio al cliente no era diferente y carecía de los equipos ofrecidos en Porta y Bellsouth. La limitada cobertura inicial y la falta de acuerdo para la interconexión (¿una nueva práctica monopólica?) despiertan suspicacia en los potenciales clientes de Alegro. En suma, un inicio más publicitado que exitoso, pero que puede mejorar cuando ofrezca más prestaciones y extienda su cobertura. Las autoridades del sector deben estar alertas a las negociaciones de interconexión entre Alegro y las operadoras ya posicionadas, para garantizar la competencia. Solo entonces Porta y Bellsouth pondrán las barbas en remojo y reconsiderarán su estrategia. **G**

* Miembro de la Consultora GovDesign

Comparación de planes similares de las tres operadoras

	TIPO DE TELÉFONO	MINUTOS EN LA MISMA RED	PRECIO DEL TELÉFONO	VALOR MENSUAL
Porta	Motorola T720i (incluye cámara digital)	550	0.0	95.3
Bellsouth	Motorola T720	300	156.8	69.9
Bellsouth	Motorola T720	450	56.0	88.9
Alegro	Motorola T720	312	0.0	78.0
Alegro (Socio Fundador)	Motorola T720	780	0.0	78.0

Fuente: Porta, Bellsouth y Alegro.

El alemán es fácil

La lengua alemana es relativamente fácil. El que sabe latín y está habituado a las declinaciones lo aprende enseguida. Veamos un sencillo ejemplo tomado de un libro en alemán que narra diversos usos y costumbres de los aborígenes australianos llamados hotentotes (en alemán *Hottentoten*).

Cuenta que los canguros (*Beutelratten*) son capturados y metidos en jaulas (*Kotter*). Las jaulas están cubiertas con una tela (*Lattengitter*) para protegerlos de la intemperie.

Se las llama *Lattengitterkotter*, es decir "jaulas cubiertas de tela". Cuando encierran un canguro se denominan *Lattengitterkotterbeutelratten*, o sea, "jaulas cubiertas de tela con un canguro adentro".

Un día, los hotentotes arrestaron a un asesino (*Attentater*) acusado de haber matado a una madre (*Mutter*) hotentota (*Hottentotermutter*) cuyo hijo era tonto y tartamudo (*Stotterrottel*). De este modo, la madre toma en alemán el nombre de *Hottentottenstotterrottelmutter* y el asesino correspondiente el de *Hottentottenstotterrotteltmutterattentater*.

Cuando la Policía capturó al asesino, lo metió en el único recipiente disponible, una jaula de canguro (*Lattengitterkotterbeutelratten*), pero el preso logró escapar de allí.

Se organizó entonces una expedición para encontrarlo y al poco tiempo un guerrero hotentote anunció a gritos: -¡He capturado al *Attentater*!

El anciano de la tribu preguntó: -¿A cuál *Attentater*?

- Al *Hottentottenstotterrotteltmutterattentater*, explicó el guerrero: el asesino de la madre hotentota del niño tonto y tartamudo.

- ¿El que se escapó de la jaula de canguros?

- Sí, respondió el guerrero: el *Lattengitterkotterbeutelrattenattentater*!

- ¡Caramba! -contestó el anciano-. Podías haber dicho desde el principio que habías capturado al *Hottentottenstotterrotteltmutterlattengitterkotterbeutelrattenattentater*!!

Como se puede ver, el alemán es facilísimo, incluso para los hotentotes. (Seguro se mordieron la lengua en el intento...) **G**