



De izquierda a derecha: Santiago Moreno, Fernando Rodríguez-Ventosa, Alfonso Pastor y Joaquín Guerrero.

A la búsqueda de un “método” para evaluar su trayectoria e impacto

Los OMV irrumpen en la galaxia de las telecomunicaciones

¿Cómo y en qué medida alterarán sus órbitas al devenir del mercado?

Creciente es la omnipresencia y sofisticación de las telecomunicaciones. Parecería imponer una especie de interpretación técnico-cosmológica a gran escala que sondee, no sólo su universo temprano, su origen histórico sino también a su posible evolución.

La observación experimental de nuestros ponentes permitirá vislumbrar los derroteros del firmamento de las telecomunicaciones tras la aparición en escena de los Operadores Móviles Virtuales (OMV). Un fenómeno que repercute en los distintos mercados de forma difícilmente previsible: afectando seriamente, respetando un equilibrio...

Tras el *Big Bang* o “Gran Explosión” de las telecomunicaciones, el universo se aparecía relativamente homogéneo. La irrupción de los OMV nos ha venido a demostrar, sin embargo, su naturaleza inhomogénea.

¿Nos llevarán los OMV a descubrir nuevas galaxias más allá de la nuestra como si un constante movimiento de expansión fuera intrínseco a las telecomunicaciones? ¿O acaso los OMV determinarán que se alcance un punto crítico de estabilidad *ad eternum*?...

Los OMV -en inglés, “*Mobile Virtual Network Operators*”, cuyas siglas serían MVNO- consisten en unos operadores móviles que “no poseen redes de acceso radioeléctrico en propiedad (...), hacen uso de las redes de acceso de otros operadores y ofrecen en competencia servicios similares o incluso diferenciales a los prestados por éstos, estableciendo relaciones contractuales directas

con sus clientes. Pueden, por tanto, llegar a disponer de posibilidades análogas a las de los operadores móviles convencionales, a excepción del particular control y explotación de la citada red de acceso. // Estas circunstancias capacitan a un MVNO para limitarse no sólo a la compra de minutos sino también para cubrir todo el rango de servicios de valor añadido que un cliente puede llegar a solicitar”¹.

En virtud de las decisiones adoptadas por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), se prevé que los OMV puedan ofrecer sus servicios a los usuarios finales en el 2007, tras acceder a las redes de los operadores de redes móviles –Telefónica, Vodafone y Orange. Un hito en las telecomunicaciones que supondrá la asunción de novedosos modelos de negocio: que complementen o mejoren “el despliegue de una



Santiago Moreno

“Cuando los agentes bajan precios sin aportar valor añadido, desaparecen. Si aportan valor añadido –marca, capacidad de distribución, integración del móvil en otros elementos...– no son intermediarios sino integradores y subsisten”

oferta global de servicios que abarque todos y cada uno de los segmentos de mercado”².

Los OMV deberán acertar con la viabilidad de su plan de negocio, en base a una *oferta diferencial* y *atractiva* frente a los de los operadores móviles de red que no han tardado en reaccionar y ponerse a la defensiva para competir en la nueva configuración del mercado.

Nuestro debate en esta oportunidad estuvo coordinado por **Joaquín Guerrero**, Gerente de Everis³. Contamos con la presencia, en estricto

orden alfabético de: **Santiago Moreno**, Director de Relaciones Institucionales de Vodafone, **Alfonso Pastor**, Director Global Telecom Market de BT Global Services y **Fernando Rodríguez-Ventosa**, ingeniero de Telecomunicación experto en la materia. Lamentablemente, a pesar de su interés por asistir al encuentro, imperativos ajenos a su voluntad, impidieron a última hora acudir a nuestra cita, a **Juan José González de las Pozas**, Director de Desarrollo de Negocio T-Online España, Grupo Deutsche Telekom. No obstante, se prestó amablemente a realizar una aportación al debate a través del correo electrónico.

bit Tras los acuerdos hechos públicos en septiembre pasado durante el curso del XX Encuentro de las Telecomunicaciones, celebrado en la Universidad Menéndez Pelayo de Santander, y posteriormente, ¿qué papel está desempeñando y va a jugar la CMT, en tanto órgano regulador? ¿Cuál será el beneficio, el valor añadido que los nuevos entrantes van a generar en el sector?

Santiago Moreno. Vodafone recurrió la regulación, al igual que otros agentes, porque podía dar lugar a posibles actuaciones concretas por parte del regulador confiriéndole un margen de actuación bastante discrecional. A algunos agentes eso no nos parecía correcto.

Es verdad que la CMT no está haciendo uso de esa discrecionalidad. Cabe especular incluso con que su probabilidad de intervención esté disminuyendo. También es cierto que, mientras ciertos acuerdos alcanzan el éxito, otras mesas de negociación fracasan.

Deberían identificarse unos parámetros a partir de los cuales el

regulador pudiera constatar la irreversibilidad de la apertura del mercado, en cuyo caso habría que revocar parte de la regulación anteriormente aludida. Pienso que ocurrirá así pues dudo que la posición de la CMT difiera ahora mucho de la de los operadores.

Alfonso Pastor. Para los operadores móviles virtuales, ha sido lamentable que el regulador tuviese que intervenir (porque siempre hemos querido acceder a los servicios móviles para incluirlos en la oferta), que haya habido que esperar hasta el 2006 para que los OMR (Operadores Móviles de Red) no se sintiesen atados por una regulación que les podía obligar a atender indiscriminadamente todas las solicitudes.

Siempre hemos defendido que se pudiesen realizar acuerdos negociados voluntarios que no trascendiesen de un solicitante a otro. Las casuísticas son diferentes... Por fortuna se constata una voluntad favorable por lo que, probablemente, el regulador no tenga que volver a intervenir en el futuro.

Fernando Rodríguez-Ventosa. Durante el 2001, el regulador ya intentó infructuosamente abrir este mercado. Desde hace un año, pretende abrirlo a más agentes, forzando un proceso, lo que quizás de forma natural no se habría conseguido. A la vista están los acuerdos suscritos por los operadores con potenciales OMV.

Un número razonable de entrantes demostraría que se están cumpliendo los requisitos establecidos, que el regulador habría satisfecho su función por lo que no debería de intervenir más. El mercado ya dirá si había o no espacio para tantos jugadores.

bit ¿En qué consistirían los parámetros objetivos a los que se ha hecho referencia? ¿La cuota de mercado de los virtuales, algo más sofisticado?

Santiago Moreno. El mercado mayorista de acceso –el de los OMV– muestra una enorme versatilidad. Cada agente pide al operador de red algo distinto: hay operadores fijos que complementan su oferta con servicios móviles; otros, de nicho, que venden servicios móviles a segmentos muy concretos; otros que poseen una marca de distribución importante pero necesitan añadir productos a su cartera... Habría que medir ese espectro de especialidades: número, perfiles, irreversibilidad del proceso de entrada.

En Europa la cuota de los OMV se sitúa por debajo del 10% y en ningún país el conjunto de los mismos llega a ser la mayoría del mercado. El regulador no debe fijar como éxito una determinada cuota: se trata de especialistas orientados a satisfacer las necesidades diferenciales de unos clientes específicos.

Alfonso Pastor. Prevalece la idea de que los OMV están para proporcionar servicios de muy bajo coste, a un elevado volumen de clientes y en base a una escasa inversión, cuando el factor diversidad es sumamente importante.

Las compañías demandan más especialistas para la gestión de las comunicaciones, cada vez más interrelacionadas. Con la voz IP, datos y voz resultan muy difíciles de separar. Querríamos integrar servicios móviles con oferta de voz y datos, que ya facilitamos al segmento empresarial, sin entrar en mercados masivos por la vía del “low cost” (bajo coste).

bit La irreversibilidad es esencial. En Dinamarca el incumbente terminó comprando Telmore, paradigma del OMV de bajo coste. ¿Cuándo podría producirse esa irreversibilidad en el mercado?

Fernando Rodríguez-Ventosa. Para unos, Dinamarca es un modelo de liberalización, para otros, de fracaso total. Ahí proliferaron los OMV en base a la voz y el bajo coste, lo que por lo normal sólo deja espacio para un solo operador con éxito, habitualmente el de precio más bajo.

En un mercado maduro como el español, con un 110% de penetración en voz, existe el nicho de los datos y televisión sobre el móvil todavía por explotar. Las operadoras empiezan a ofrecer este servicio, que ofrece mucho valor añadido.

Santiago Moreno. Una crítica habitual en otros mercados es: “ahí hay demasiados intermediarios que encarecen el producto”. Cuando los agentes bajan precios sin aportar valor añadido, desaparecen. Si aportan valor añadido –marca, capacidad de distribución, integración del móvil en otros elementos... –no son intermediarios sino integradores y subsisten.

bit Hay que construir una oferta de valor más allá de la voz pero ¿es eso posible? En EEUU se intentó con Helio, Ampd, ESPN... que no han sido unos ejemplos de éxito. Frente al caso danés, en Finlandia, con menos actores y un regulador menos activo, existe un mercado de OMV –en torno al 10%– de “low cost”.

Santiago Moreno. Las compañías deberán hacer un esfuerzo de inte-



Alfonso Pastor

“Si los OMV captan a los clientes a través de su canal comercial y les facilita unos servicios más integrados y adaptados a sus necesidades, disminuye la ‘infidelidad’ y rotación de éstos, lo que también beneficiaría al operador de red que lleva a cabo el alojamiento del virtual”

gración para conferir sostenibilidad al modelo.

Los agentes que compitan en España con los operadores móviles emulando a éstos, tendrán serias dificultades ya que aquí operan los tres más grandes grupos de Europa, con una economía de escala. El OMV compra el uso red, no la marca o el servicio. Si establece una estrategia de diferenciación, dirigiéndose a un nicho específico de mercado –de empresas, étnico, geográfico...– el modelo será sostenible y tendrá éxito.

Alfonso Pastor. Nuestro segmento son las grandes empresas, donde hay mucho espacio para un éxito duradero, en base a un modelo que ofrece un paquete de servicios que facilita la vida al cliente.

Fernando Rodríguez-Ventosa. Este mercado responde a la teoría general del “management” para actuar en mercados competitivos. **Michael Porter**, el “gurú” de la estrategia y del marketing, definió hace veinticinco años tres tipos de estrategias competitivas genéricas para luchar en cualquier mercado: de nicho, de diferenciación y de liderazgo en los costes. Quien entre en el mercado de los OMV deberá definir claramente su estrategia para competir.

bit En un entorno virtual no puede aplicarse una estrategia de liderazgo en los costes.

Fernando Rodríguez-Ventosa. En efecto. Se impone una estrategia de diferenciación mediante productos y servicios imaginativos dirigidos a segmentos o “targets” concretos del mercado.

Santiago Moreno. Las economías de escala de red se encuentran fuera del alcance de un OMV, de ahí que éste no pueda competir en precios. ¿Cómo competir en España con los tres grandes operadores que poseen más de 100 millones de clientes cada uno en todo el mundo?

Ellos desencadena una espiral regulatoria: como no se puede competir en costes, se bajan los precios. Estrategia equivocada para un OMV porque no podrá competir por mucho que disminuya los precios.

Pero, además, aquellos operadores que compitan en base a cual-

quiera de las otras dos líneas estratégicas deberán hacerlo muy bien pues habrá otros –con estrategias afines– que lo hagan en economías de escala.

bit Los servicios a empresas muestran una importante oferta de valor añadido, capaz de atraer a jugadores muy interesantes. En contraste, Xfera –un OMV sin base en una economía de escala– ha anunciado una estrategia de “low cost”.

Alfonso Pastor. Lo va a tener muy duro salvo que se dirija a un nicho muy específico.

Fernando Rodríguez-Ventosa. Puede ser una táctica de Xfera para ganar de entrada una cuota de mercado, pero deberá tener una fecha de vencimiento fija porque ¿cuánto iba a aguantar financieramente frente a compañías tan potentes como Vodafone, Telefónica Móviles u Orange si éstas entran también en la guerra de los precios? Tendrá que migrar forzosamente –antes o después– hacia otra estrategia competitiva.

bit Existe el consenso general de que hay mucho espacio para crecer en el servicio a empresas. Da la impresión de que los operadores móviles de red no estuvieran llevando el mercado hasta donde podrían.

Alfonso Pastor. Asistimos a una batalla, sobre todo entre Telefónica y Vodafone, por acaparar el mercado de empresas, que está llegando a límites extremos.

Santiago Moreno. Sí, se trata de una batalla brutal, tanto en precios como en servicios. Bankinter, por ejemplo, proporciona a sus clientes un “broker on-line”: con una “blackberry” realizan todas las operaciones utilizan-

do nuestro servicio de red móvil. La Junta de Andalucía aprovecha la ubicuidad de esta última para operar con la flota de barcos, algunas universidades informan las notas por SMS a sus alumnos... La “blackberry” incluye unas aplicaciones inapreciables para las empresas, con relación a datos fijos y móviles: Todo cuanto hagan operadores y OMV por simplificar e introducir esta herramienta, redundará en una mayor productividad de las empresas.

Otro factor a considerar es que las grandes compañías prefieren comprar desagregado a integrado, como estrategia para abaratar: adquieren las piezas necesarias para autoproverseer del servicio. En los concursos públicos, se insiste en que la Administración compre separadamente Internet, fijo y móvil. La oferta integrada ofrece menos atractivos.

Alfonso Pastor. Discrepo de esa afirmación. Hay clientes que prefieren un interlocutor único –especializado– a fin de concentrarse en el “core business”: que conozca bien sus necesidades, gestione sus comunicaciones y sistemas de información de LAN, integre los servicios (la mensajería fija y móvil, los directorios de la empresa en todo el mundo para que cada usuario se conecte mejor a los servicios de red a través de fijo, móvil, GSM, UMTS, WiFi...).

Fernando Rodríguez-Ventosa. Los OMV tienen muchas posibilidades con la especialización. Los dos grandes operadores de móviles en España –Telefónica y Vodafone– facilitan ofertas cada vez más potentes de datos móviles.

Alfonso Pastor. Trabajar con datos es difícil pero es la clave de nuestro éxito y durabilidad.

Nos estamos especializado en gestionar redes de datos para empresas, incorporando cada vez más voz IP... haciendo fácil lo difícil.

Santiago Moreno. Algunas organizaciones cuentan con especialistas –un director de tecnología que es capaz de sacarle más partido a ésta. Por ejemplo, a Bankinter, un banco tecnológicamente puntero, no le basta con un servicio “llave en mano”: debe implicarse con su proveedor de tecnología y servicios para desarrollar nuevas oportunidades de negocio de cara al cliente.

bit ¿Cómo afectará a la profesión esta proliferación de nuevos agentes?

Fernando Rodríguez-Ventosa. Se abren nuevas posibilidades, a tenor de los dos tipos de OMV anunciados en el mercado español: los que provienen del mundo de las telecomunicaciones, operadores que ofrecen también este servicio; y, aquellos agentes que quieren introducirse en el negocio como la banca, empresas de gran consumo y eléctricas. A estos últimos les puede resultar complicado moverse en un ámbito donde la componente de ingeniero de Telecomunicación es tan importante. Sobre todo en la versión “full” del OMV, que desarrolla sus servicios, posee incluso su parte de red propia, cuenta con sistemas informáticos de gestión comercial, gestión de red...

En Europa y España, están apareciendo las figuras de los MVNE (“*Mobile Virtual Network Enabler*”). Son empresas “facilitadoras” muy especializadas que gestionan para terceros –grandes superficies, bancos– las operaciones de telecomunicaciones de un OMV.

Cuentan con una importante plantilla de ingenieros que gestionan las TI (Tecnologías de la Información), operaciones del “*back office*”... así como las partes de red de los OMV, en su versión “full”. Suelen funcionar de forma externalizada (*outsourcing*), o bien, mediante pago por cliente (“*pay per subscriber*”). Algo muy práctico para empezar un negocio lo antes posible porque el “*time-to-market*” es muy corto. Si los MVNE proliferasen en España, habría una nueva oportunidad de empleo para los ingenieros de Telecomunicación, muchos de ellos sujetos a regulaciones de empleo en las empresas de telecomunicaciones tradicionales. Si el OMV quisiera hacerlo todo él, tendría que desarrollar internamente la función del “*enabler*”, y el “*time-to-market*” y el coste se dispararían.

bit La convergencia fijo-móvil es de máximo interés. BT es un caso paradigmático en Europa y en el mundo, con lo que primero fue “*Blue-phone*” y ahora es “*Fusion*”.

Alfonso Pastor. Creo que es el primero en Europa y que Korea Telecom también ha hecho algo similar. Se trataba de un servicio de cobertura, basado en “*bluetooth*”, para que el móvil se conectase, dentro de los hogares, a la red fija de BTy fuera a la red GSM, de modo que una conversación iniciada en una red podía seguirse en otra. A las ventajas del servicio se añadía la de asociar un precio fijo a la llamada realizada desde el móvil. En el Reino Unido se acaba de anunciar el servicio para empresas –el “*Corporate Fusion*” –basado en *WiFi* y en la experiencia adquirida para residencial.

bit Es una clara línea de valor que un operador fijo puede aportar.

Fernando Rodríguez-Ventosa. Se está evolucionando hacia una única red –“*All-IP*” (Todo-IP) y “*Always-on*” (Siempre conectada)- con distintos mecanismos de acceso: fijos, móviles...



Fernando Rodríguez-Ventosa

“La entrada de un nuevo agente –un OMV– en un mercado, ya controlado por unos pocos operadores móviles, puede verse como una amenaza. Pero es también una oportunidad pues va a obligar a una mayor eficiencia ya que los operadores de red tendrán que optimizar costes, procesos...); si además canalizan a través de su red parte o todo el tráfico de los OMV –que es un negocio mayorista– al final incrementarán minutos de tráfico y negocio”

La convergencia fijo-móvil no es más que un mecanismo u otro de acceso a la misma red y son los operadores los que tienen que proporcionarle al cliente la solución más cómoda en cada caso.

Alfonso Pastor. El fundamento de la convergencia fijo-móvil es acceder a un servicio en las mejores condiciones técnicas y económicas.

bit ¿Son los OMV una oportunidad para que los operadores móviles de red se centren en las economías de escala y den un salto hacia la eficiencia operativa?

Alfonso Pastor. Es una oportunidad clarísima para mejorar las cuentas de resultados. Si los OMV captan a

los clientes a través de su canal comercial y les facilita unos servicios más integrados y adaptados a sus necesidades, disminuye la “infidelidad” y rotación de éstos, lo que también beneficiaría al operador de red que lleva a cabo el alojamiento del virtual.

Fernando Rodríguez-Ventosa. La entrada de un nuevo agente –un OMV– en un mercado, ya controlado por unos pocos operadores móviles, puede verse como una amenaza. Pero es también una oportunidad pues va a obligar a una mayor eficiencia ya que los operadores de red tendrán que optimizar costes, procesos...); si además canalizan a través de su red parte o todo el tráfico de los OMV –que es un negocio mayorista– al final

incrementarán minutos de tráfico y negocio.

Los nuevos planetas –los OMV– cuyo movimiento giratorio empezó a fraguarse alrededor de los Operadores Móviles de Red (OMR), ¿obligarán a estos últimos a abandonar su cierto “geocentrismo”? ¿Nos revelará el comportamiento del mercado si nos encontramos en los albores de un giro copernicano que marque la transición hacia un “heliocentrismo” de las telecomunicaciones en que OMR y OMV describan sus órbitas alrededor de un mismo sol? ◆

Notas

^{1,2} Definición y texto extraídos de *Operadores Móviles Virtuales: Estrategias y Oportunidades*, publicado por DMR Consulting, S.L. (actualmente Everis), Madrid, 2005, 53 págs.

³ Antes DMR Consulting.

Los OMV dinamizarán y enriquecerán la oferta

bit ¿Cuál va a ser el beneficio y valor añadido real que los nuevos entrantes (OMV) van a generar en el sector?

La aparición de nuevos actores en el sector de la telefonía móvil en España, a lo largo del próximo año, repercutirá en la dinamización y enriquecimiento de la oferta de cara al usuario.

Al igual que en el Reino Unido, los Países Nórdicos, Alemania o Francia, en que la presencia de OMV es desde hace años una realidad, las ofertas se enfocarán en nichos específicos del mercado, tradicionalmente desatendidos o atacados de forma residual con propuestas generalistas (inmigrantes, niños, profesionales, estudiantes, turismo europeo, colectivos regionales...), probablemente mejor adaptadas a los intereses y necesidades de sus destinatarios, así como con planes de precios más ventajosos.

Los nuevos entrantes incrementarán la competitividad en el mercado y lo deseable es que no derive en una guerra de precios -como la que tuvo lugar en Dinamarca en el período 2001-03 con la entrada de Telmore y CBB Mobil- pues ello amenazaría la estabilidad del mismo. El aumento de competencia debe llevar a los operadores y OMV a impulsar vías de crecimiento alternativas.

El desarrollo de las ofertas de datos, acceso a Internet, funcionalidades de consulta de correo electrónico o servicios basados en localización, enriquecerán las opciones de movilidad de los usuarios. El acceso a contenidos a través del móvil y los servicios de descargas, diversificarán la oferta de entretenimiento y abrirán un panorama muy atractivo para los proveedores de contenidos.

bit De entre los posibles modelos de OMV, ¿cuál crees que va a triunfar?

El modelo de *OMV completo* es el que ofrece mayor independencia respecto al operador de red en que se aloja, capacidad para elaborar ofertas diferenciadas, gestionar directamente su propia base de clientes y, en su caso, desarrollar una oferta técnicamente convergente fijo-móvil. Aquellos entrantes que fundamenten su propuesta de movilidad en este modelo y cuenten además con una oferta preexistente de servicios de telefo-

“Los OMV completos que cuenten además con una oferta preexistente de servicios de telefonía fija, banda ancha y televisión tendrán un posicionamiento más fuerte con una oferta integrada. También serán los únicos facultados para competir en el ámbito de la convergencia fijo-móvil”

Juan José González de las Pozas
Director de Desarrollo de Negocio
T-Online España, Grupo Deutsche Telekom

nía fija, banda ancha y televisión tendrán un posicionamiento más fuerte de cara a presentar una oferta integrada.

Ahora bien, frente al modelo de simple revendedor (*“Service Provider”*), el del *OMV completo* requiere una inversión más elevada así como mayores capacidades técnicas y operativas para su gestión. No obstante, aquellos OMV que se asienten sobre la experiencia de un grupo de prestigio mundial en las telecomunicaciones, como Ya.com, gozan de una importante baza para incorporarse al mercado.

Aquellos otros entrantes con una sólida presencia en la distribución minorista se beneficiarán de su base logística preexistente y de la inmediatez en su relación con el cliente final, si bien su oferta de servicios se prevé más limitada y condicionada por las tendencias que establezcan los operadores de red y los *OMV completos*.

bit ¿Cómo afectarán los OMV a la convergencia Fijo-Móvil? ¿A qué cambios darán lugar en el sector?

El papel global de los OMV en el ámbito de la convergencia será limitado, ya que todos aquellos que entren en este mercado no procederán necesariamente del negocio de las telecomunicaciones, ni dispondrán de una plataforma desde la que acometer el desarrollo de una *oferta integrada fijo-móvil*.

A corto plazo, los *OMV completos* serán los únicos facultados para competir en el ámbito de la convergencia con ofertas atractivas en términos de ahorro y desde el punto de vista de las funcionalidades que proporcionarán: agenda única, acceso a Internet a alta velocidad, descargas de contenidos... con tarifas muy interesantes.

El concepto de convergencia desencadenará una *nueva forma de entender las comunicaciones: en torno al hogar* como ente dotado de plena conectividad, con ofertas integradas de comunicación y contenidos para el mismo y cabe esperar que, a la aparición de estas ofertas, siga un mayor nivel de fidelización del cliente, con la consiguiente reducción de las elevadas tasas de *churn* observadas en los últimos años en el mercado de la telefonía móvil.